



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

고몰입 인적자원관리가 탐색적
조직혁신에 미치는 영향

2019년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

민 영 진

고몰입 인적자원관리가 탐색적 조직혁신에 미치는 영향

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2019년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

민 영 진

민영진의 석사 학위논문을 인준함

2019년 6월

위 원 장 박 정 훈 (인)

부위원장 이 수 영 (인)

위 원 전 영 한 (인)

국문초록

본 연구는 고몰입 인적자원관리가 탐색적 혁신에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고, 이러한 영향이 공공조직과 민간조직에 따라 다르게 나타나는가를 분석하는데 목적이 있다.

혁신의 유형에는 조직이 기존에 보유하고 있는 역량을 기반으로 하는 활용과 새로운 역량을 개발하는 탐색이 있으며, 활용은 단기간에 수익이 발생하며 안정적인 성과를 보장하는 특징이 있고, 탐색은 단기간에 수익이 발생하기 어려우며 높은 불확실성을 가지고 있다. 활용적 혁신이 단기적으로 효과적일 수 있으나 조직에서 탐색적 혁신에 대한 관심을 갖지 않을 경우 장기적으로 조직의 경쟁력이 떨어지는 점에 주목하여 탐색적 혁신으로 연구 범위를 특화시켰다.

한편 기존 인적자원관리 분야에서 고몰입 인적자원관리가 조직성과창출에 긍정적 효과가 있다는 관계를 밝혀왔고 이러한 긍정적 영향에 조직혁신이 포함된다는 점에 착안하여 고몰입인적자원관리에 주목하였으며, 이것이 혁신의 두 가지 유형 중 하나인 탐색적 혁신에 미치는 영향으로 연구의 범위를 한정하였다.

본 연구에서는 고몰입 인적자원관리와 조직혁신 유형의 관계와 관련된 문헌연구 및 조직단위 패널조사 결과를 통한 실증연구를 실시하였다. 먼저 고몰입 인적자원관리의 관행인 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련과 탐색적 혁신과 관련된 이론과 문헌들을 분석하여 이들간의 인과관계에 영향을 미치는 요인들을 도출하였다. 이를 통해 설정된 연구모형과 가설에 따라 한국노동연구원이 2013년에 실시한 사업체패널조사결과를 실증적으로 분석하고 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따른 조절효과 분석을 실시하였다.

그 결과 분권화와 탐색적 혁신간에 부분적으로 통계적 유의성이 있는 것으로 분석되었으며, 고임금과 광범위한 교육훈련은 탐색적 혁신과 통계적 유의성이 없는 것으로 분석되었다. 그리고 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신 사이에 조직유형의 조절적 영향을 분석한 결과 조절적 영향이 없는 것으로 분석되었다.

이를 통해 분권화를 통한 고몰입 인적자원관리가 조직의 탐색적 혁신에 영향을 미칠 수 있음을 검증하였다. 분권화 수준을 높이는 것은 작업시스템 영역에서 고몰입 인적자원관리가 높은 자율성과 책임성이 부여되는 우발적인 직무설계를 강조한다는 것으로 볼 수 있다. 그리고 종업원의 영향력 영역에서 고몰입 인적자원관리가 개인역량과 몰입으로 결정되는 인적자본이 조직에서 발휘될 기회를 부여하기 위해서 임파워먼트를 통해 가치를 직접 창출하는 조직구성원에게 의사결정권을 부여해야 함을 강조한다고도 볼 수 있다.

주요어 : 고몰입 인적자원관리, 탐색적 혁신, 분권화, 조직유형

학 번 : 2018-23914

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 방법	4
 제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토	5
1. 조직혁신의 정의와 유형	5
2. 고몰입 인적자원관리	11
3. 선행연구 검토	15
4. 고몰입 인적자원관리와 혁신의 관계	18
 제 3 장 연구문제(연구가설) 및 연구방법	21
제 1 절 연구모형	21
제 2 절 연구가설	22
1. 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신과의 관계	22
2. 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신과의 관계	23
에서 조직유형(공공조직, 민간조직)의 조절관계	
제 3 절 변수의 정의와 측정	25
1. 조직혁신 유형(종속변수)	25
2. 고몰입 인적자원관리(독립변수)	27
3. 통제변수	33
4. 조절변수	33
제 4 절 분석방법	35

제 4 장 실증연구 결과분석	36
제 1 절 기초통계 분석	36
1. 종속변수	36
2. 독립변수	37
3. 통제변수	41
제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석	43
1. 신뢰성 분석	43
2. 상관관계 분석	45
제 3 절 가설검증	48
1. 고물입 인적자원관리와 탐색적 혁신의 관계	48
2. 조직유형의 조절효과 검증	51
제 5 장 결론	57
제 1 절 연구결과 요약	57
제 2 절 시사점	58
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	60
참고문헌	62

표 목 차

[표 1] 탐색과 활용의 비교	8
[표 2] 탐색적 혁신관련 설문문항	27
[표 3-1] 분권화 관련 설문 문항	29
[표 3-2] 고임금 관련 설문 문항	30
[표 3-3] 광범위한 교육훈련 관련 설문 문항	31
[표 4] 고물입 인적자원관리의 조작적 정의	32
[표 5] 분석변수 요약	34
[표 6] 탐색적 혁신 추구 현황	36
[표 7] 분권화 측정 결과	37
[표 8] 분권화의 조직유형별 비교	38
[표 9] 고임금 관련 지급별 임금 측정 결과	38
[표 10] 고임금 관련 성과배분제 측정 결과	39
[표 11] 광범위한 교육훈련 측정결과	39
[표 12] 광범위한 교육훈련의 조직유형별 비교	40
[표 13] 근로자 수	41
[표 14] 설립년도	41
[표 15] 노조유무	42
[표 16] 신뢰도 분석결과	44
[표 17] 상관관계 분석결과	46
[표 18] 로지스틱 회귀분석 결과	49
[표 19-1] 조직유형의 조절효과(분권화)	53
[표 19-2] 조직유형의 조절효과(고임금)	54
[표 19-3] 조직유형의 조절효과(광범위한 교육훈련)	55

[표 20] 가설 검증내용 정리	56
-------------------------	----

그 립 목 차

[그림 1] 연구모형	21
-------------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구목적 및 필요성

본 연구는 조직의 혁신을 탐색적 혁신과 활용적 혁신으로 구분하여 고물입 인적자원관리가 이에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고, 이러한 영향요인이 공공조직과 민간조직이냐에 따라 차이를 보이는가를 분석하는데 목적이 있다.

경영환경 변화에 따라 기업의 경쟁우위는 가변적 성격을 보인다. 역동적 환경하에서 조직이 경쟁우위를 유지하거나 창출하기 위해선 기존의 서비스, 제품, 프로세스 등을 개선하거나 새로운 서비스, 제품, 프로세스 등을 창출하는 것이 필요하다고 볼 수 있다. 이러한 과정은 ‘혁신’으로 정의될 수 있고, 이러한 혁신의 중요성을 간과하는 기업의 경우 변화하는 경쟁환경에서 도태되며, 고유의 경쟁우위를 상실하게 될 것이다 (Selden & MacMillan, 2006). 이러한 이유로 공공조직과 민간조직을 불문하고 혁신을 최우선 과제로 추구하고 있지만 혁신에 성공하기란 매우 어려운 일이다.

조직이 경쟁우위를 확보하고 이를 유지하기 위해서는 현재의 시장 환경에 적합한 핵심역량을 기반으로 성과를 개선 및 유지하는 것도 중요하지만, 급변하는 미래 시장 환경에서 경쟁우위를 유지하고 생존하기 위해서 새로운 역량을 발굴하여 미래를 준비하는 것 역시 중요하다. 즉, 기존의 역량에 기반하는 활용(exploitation)과 새로운 역량을 개발하는 탐색(exploration)을 균형 있게 수행하는 것이 주요한 이슈가 되었다(March, 1991). 활용은 상대적으로 수익이 단기간에 발생하며 확실성이 높으며 안정적 성과를 보장하여 줄 수 있는 특징을 있다. 반면, 탐색은 단기간

내에 수익이 발생하기 어려우며 높은 불확실성을 가지고 있다. 그러나 활용은 단기적인 효과가 있지만 조직에서 탐색에 대한 관심을 기울이지 않을 경우 장기적으로 조직의 경쟁력은 떨어지게 된다(March, 1991).

조직의 입장에서 탐색과 활용을 모두 극대화하는 것이 가장 좋지만, 자원의 제약으로 둘을 동시에 극대화 하는 것은 굉장히 어렵다. 따라서 조직이 처한 환경적인 상황에 따라서 이 둘의 균형을 적절하게 맞추는 것이 중요하다(Levinthal & March, 1993; March, 1991). 성과 측면에서 보면 조직의 활용적 혁신성과 탐색적 혁신성과이 바람직한 균형을 유지하기 위하여 다양한 노력을 시도할 필요가 있다. 우선 조직에서 성과를 창출하기 위해 운영중인 시스템들이 혁신의 두 가지 유형과 적합한가에 대하여 분석하는 것은 중요한 의미를 가진다.

한편 고물입 인적자원관리와 경영성과 간 관계에 관한 연구는 이러한 인사제도에 정당성을 부여한다는 측면에서 이 분야에서 가장 중요한 연구주제로 다루어져 왔다.

인적자원관리 분야에서 관심이 높아지고 있는 분야는 기업이 보유한 자원 중에서도 인적자원을 기반으로 한 지속적인 경쟁우위(sustained competitive advantage)를 확보하는 것에 관한 연구이다. 기업이 보유한 자원을 중요시하는 자원기반이론(resource-based theory)은 Barney (1991)의 연구에 기반하여 발전해 왔는데, 그 내용은 기업이 보유한 자원 중 인적자원이 조직의 전략에 있어서 중요 요소이며, 다음과 같은 네 가지 성격을 지닌다. 가치 있고(valuable), 희귀하고(rare), 모방할 수 없고(inimitable), 대체될 수 없느(nonsubstituable) 성격을 가지고 있는 인적 자원이 있을 경우에 그 기업은 경쟁우위를 확보하고 있다는 것이다. 즉, 오늘날 대부분 다른 자원들은 이전 보다 입수하기가 쉬워졌기 때문에 전략적 우위를 확보하고 유지하는 것이 점점 어려워지고 있어 인적자원의 중요성이 더해가고 있다고 볼 수 있다(Pfeffer, 1994).

이러한 인적자원을 보유한 조직은 이것을 효과적으로 관리하게 하는 제도와 관행을 갖추고 있어야 한다. 인적자원관리를 어떻게 하는가에 따

라 그것이 지닌 잠재적인 능력이 조직의 성과에 기여할 수도 있고 그렇지 못하고 사장되어 버릴 수도 있다. 그렇다면 어떤 인적자원관리가 조직의 성과에 가장 효과적인가. 고몰입인적자원은 지식창출과 혁신의 관점에서 참여, 교육훈련 등의 과정을 통하여 종업원이 가진 지식과 경험 공유를 촉진하고 가치와 규범을 형성하기 때문에 지식창출과 축적하고, 나아가서 혁신을 촉진하여 경영성과를 향상시킬 수 있다(배종석·박오원, 2005, 노세리·이상민, 2011; 권동인·박호환, 2003; Collins & Smilth, 2006). 따라서 본 연구에서는 고몰입인적자원관리의 효과에 초점을 맞추고자 한다.

한편 기존 인적자원관리 분야에서 인적자원관리와 조직의 성과에 대한 이론적, 실증적 연구는 많았으나 혁신과 연계시킨 연구는 많지 않았다. 더구나 성과의 두 가지 유형인 탐색적 혁신과 활용적 혁신에 적합한 인적자원관리 시스템에 관해서는 아직까지 거의 연구되고 있지 않다. 종업원의 혁신성은 지식기반 경제에서 성과창출의 중요 변수로 인식되고 있으므로 이를 개발하고 태도를 변화시켜 종업원의 혁신을 유도할 수 있는 방법에 대한 연구가 필요하다.

고몰입 인적자원관리와 조직 성과창출 간의 긍정적 효과에 대해서는 보편론적 관점의 연구들이 이를 밝혀왔으며, 고몰입 인적자원관리의 긍정적인 영향은 종업원의 헌신적 태도와 목표달성 행동을 고취하며, 이를 통하여 조직혁신을 포함한 긍정적 조직성과에 영향을 미친다는 점에 착안하여 연구범위를 특화시킬 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 사업체패널조사 자료를 활용하여 조직의 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신의 관계에 주목하여, 탐색적 혁신의 주요한 요인이 무엇인지 분석하고자 한다.

제2절 연구의 대상과 방법

본 연구는 고몰입 인적자원관리와 조직혁신 유형과 관련된 기존의 연구와 조직단위의 패널조사 결과를 활용한 실증연구 방법을 실시하였다. 우선 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신과 관련된 이론과 문헌들을 분석하여 이들 간의 인과관계에 영향을 미치는 요인들을 도출하였다. 이를 통해 설정된 연구모형과 가설에 따라 한국노동연구원이 2013년에 실시한 사업체 패널조사결과를 실증적으로 분석하고 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따른 조절효과를 분석하고자 한다. 이를 위하여 상관계수분석, 로지스틱 회귀분석 등 통계분석을 위하여 STATA 및 SPSS 통계프로그램을 이용한다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 조직혁신의 정의와 유형

혁신에 대한 정의는 다양하게 나타날 수 있다. 예를 들어 혁신에 대하여 Damanpour(1991)은 기업을 둘러싼 다양한 환경이 만들어 내는 기회와 위협을 적절하게 활용함으로써 지속적으로 성장을 하고, 새로운 발상, 방법, 시스템을 채택하여 전사적 차원에서 구체적인 변화를 추구하는 것 또는 창의적 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 운영방법으로 전환시키는 과정으로 정의하는 한편, Hurley & Hult(1998)은 조직의 새로운 아이디어, 프로세스, 제품, 프로세스에 대하여 개방된 정도를 혁신으로 정의하였다. 그리고 Drucker(1985)는 혁신을 기업가 특유의 도구로서 기업가가 환경 등 변화를 사업 또는 서비스를 위한 변화로 이용하는 수단이라고 정의하면서, 혁신은 일반적으로 기대하지 않았던 성공, 실패, 대외적 사건 또는 현실과 당위성 사이의 괴리, 산업구조나 시장구조의 변화, 과정상의 탐구, 지각과 의미의 변화, 인구통계적 변화, 새로운 과학적, 비과학적 지식에서 비롯된다고 하였다. 이렇게 혁신에 대한 정의는 다양하게 나타나지만 결국 혁신은 아이디어가 확산되어 효과적으로 활용되는 일련의 과정을 의미하는 것으로 볼 수가 있으며(Tidd et al. 1997), 역동적 경영환경의 변화에 대응하여 새롭게 개선 또는 창출되는 아이디어, 제품, 프로세스 등을 통칭하는 것으로 볼 수 있다(임태종 등 2012).

이러한 혁신은 변화대상과 변화의 정도에 따라 여러 가지로 구분되고 있다. 예를 들어, Damanpour(1991)는 변화의 대상을 기준으로 하여 관리혁신(구조적혁신과 인적자원혁신)과 기술혁신(공정혁신과 제품혁신)으로 구분한 바 있으며, Benner and Tushman(2002)는 변화정도에 따라 활용적 혁신(exploitative innovation)과 탐색적 혁신(exploratory innovation)으로 구분하였다. 활용적 혁신은 기술시스템의 근본 변화 없이 기존의

시장과 기술에 기반하여 원가를 개선하고, 기존 제품, 서비스 또는 프로세스를 개선하는 불확실성이 낮은 혁신을 의미하는 반면, 탐색적 혁신은 새로운 기술궤적으로 이전 하거나, 새로운 시장 영역으로 진입하는 것을 목표로 하는 불확실성이 높은 혁신을 의미한다(Benner and Tushman 2002; He and Wong 2004). 혁신을 변화 정도나 변화 성격에 따라 구분하는 경우, 활용적 혁신과 탐색적 혁신으로 구분하는 방식 이외에도 연구자에 따라 다양한 표현으로 구분되고 있다. 예를 들어, Abernathy and Utterback(1978)은 혁신을 점진적인 혁신과 구조적인 혁신으로, Miller and Moris(1999)는 연속적 혁신과 불연속적 혁신으로, Christensen(1997)은 존속혁신(sustaining innovation)과 와해혁신(disruptive innovation)으로 구분하였다. 혁신에 관한 다양한 구분에도 불구하고 이러한 구분들은 본질적으로 유사하고, 최근의 연구에서 혁신을 활용과 탐색으로 구분하여 진행한 연구가 많으므로 연구결과의 의미 있는 해석을 도출하기 위해 본 연구에서는 혁신을 활용적 혁신과 탐색적 혁신으로 구분하였다.

최근의 혁신에 대한 연구는 March(1991)가 제시한 활용(exploitation)과 탐색(exploration)에 기초하여 조직혁신을 활용적 혁신과 탐색적 혁신으로 구분하고 있다. 활용적 혁신은 기업이 보유하고 있는 자원을 이용 또는 기존의 지식을 사용하는 혁신을 말하며, 탐색적 혁신은 새로운 지식을 활용하여 새로운 역량이나 가능성을 모색하는 활동을 의미한다. 두 개념의 차이는 혁신이 갖는 궤적이 이전과 같은지 다른지에 따라 발생한다.

활용과 탐색의 중요성에 관하여 Thompson(1967)은 복합조직(complex organization)은 단기적으로는 확실성을 추구하여야 하지만 장기적으로는 새로운 기회를 탐색하여야 하며, 이들 간의 적절한 균형을 유지하는 것은 경영의 주요 부분을 구성한다고 강조하였다. Teece, Pisano & Shuen(1997)은 조직이 장기적인 경쟁력을 유지하기 위해서 기존 역량을 활용하고 통합하는 능력과 아울러 근본적으로 새로운 역량을 개발할 수 있는 능력도 필요하다고 주장하였다. 지금까지 탐색과 활용은 조직학습

(organizational learning) 관점에서 논의되고 있으며(Levinthal & March, 1993; Gavetti & Levinthal, 2000; March, 1991), 혁신과 성과의 유형을 구분하는 방식으로도 논의되었다(Benner & Tushman, 2002; 2003; Ghemawat & Costa, 1993). 김영배 & 하성욱(2004)은 국내 중소기업 대 상기술개발과제 유형을 탐색학습 과제와 활용학습 과제로 구분하여 심층적인 사례연구를 통하여 기술학습에 대한 이론적이고 전략적인 시사점을 제시하였다. 또한 이홍(2003)은 현대자동차의 기술발전 과정을 탐색과 활용의 조직학습관점에서 연구 하였다.

Benner and Tushman(2002)도 혁신을 활용적 혁신과 탐색적 혁신으로 구분하고 있다. 탐색적 혁신이란 새로운 지식을 발굴하여 기존의 기술궤도(technological trajectory)와는 다른 새로운 기술궤도를 탐색하고 개발하는 혁신을 의미한다. 반면 활용적 혁신이란 기존 기술궤도에 기반하여 두어 기술을 개선하는 혁신을 의미한다.

탐색과 활용은 상반된 특성을 가지고 있는데 탐색은 새로운 가능성을 발굴하고 불확실성에 대하여 다양한 시도를 하는 등 분산 추구형(variance-seeking) 특성을 가지고 있으며, 활용은 이러한 분산을 최소화하여 효율을 극대화하는 평균 추구형(meanseeking) 특성을 가진다. 또한 탐색은 적응성(adaptability)과 유연성(flexibility)이 중요한 반면, 활용은 적합성(alignment)과 효율성(efficiency)이 중요하다. 탐색과 활용이라는 구분과 장기적/단기적이라는 구분은 차이가 있다. 장기적인 것이라고 하여 반드시 탐색적인 것은 아니기 때문이다. 탐색과 활용이 기간에 의한 구분이라기 보다 기존 지식과 기술 역량을 활용하는가 아니면 새로운 것을 학습하여 창출해 나가느냐에 의해 좌우되기 때문이다. 기존 연구 내용을 바탕으로 탐색과 활용의 주요한 특징을 비교, 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 탐색과 활용의 비교

구 분	탐 색	활 용	주요 연구
성 과	통태적 효율성	정태적 효율성	Ghemawat & Costa(1993)
	탐색적 혁신	활용적 혁신	Benner & Tushman(2002)
학 습	탐색 학습	활용 학습	March(1991)
	이차원적 학습	일차원적 학습	Argyris & Schon(1974)
강조되는 속 성	유연성	효율성	O'Reilly & Tushman(2004)
	적응성	적합성	Gibson & Birkinshaw(2004)
	발산	수렴	Van de Ven et al.(1999)
	혼돈	질서	Nonaka(1998)
	분산 추구형	평균 추구형	McGrath(2001)
역량 및 행동 특성	독창성	정확성	Hesket(1987) Schuler & Jackson(1989)
	창의성	순응성	
	혁신	근면성	
	기업가 정신	안정성 추구	
	높은 위험선호도	낮은 위험선호도	
	애매모호함 불확실성 추구	반복적, 예측 가능한 행동	

주) 이 표에 나오는 구분이 정확히 탐색, 활용과 일치하는 것은 아니지만, 탐색 또는 활용의 특성에 보다 더 적합하거나 강조되는 것이라고 볼 수 있다.

앞서 언급한 바와 같이 탐색과 활용은 한가지만 추구하는 것이 아니라 균형을 유지시키는 것이 중요하다. 그런데 학습의 근시안적 속성(myopia of learning)으로 인해 일반적으로 조직 내에서는 도전적이고 불확실성이 높은 탐색보단 안정적이고 확실성이 높은 활용이 활성화되어

질 가능성이 높으며, 활용이 활성화될수록 탐색을 도외시 하는 현상을 보인다. 따라서 조직에서 이 둘의 균형을 유지하기 위해서 의도적으로 탐색을 적극적으로 활성화시킬 할 필요가 있다(Levinthal & March, 1993). 최근 논의되는 양면성 조직(ambidextrous organization)은 활용과 탐색을 동시에 하기위한 해결방안이 될 수 있다(Benner & Tushman, 2003; Tushman & O'Reilly, 1996; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004). 그러나 아직 구체적인 실현 방안 및 실증 분석은 미흡한 편이다.

한편 조직학습에서 탐색학습은 불확실한 새로운 지식을 개발, 창출하여 경쟁우위를 확보하는 것이며, 활용학습은 예측이 가능하며 기존에 보유한 지식의 효율적 활용을 통하여 경쟁력을 확보하는 것을 의미한다(March, 1991). 또한 혁신은 환경적 요인에 의하여 차별화될 수 있다. 활용적 혁신은 기존의 시장에 초점을 맞추고, 기존에 보유한 기술을 활용하는 것으로 안정적인 환경에서는 적합하다. 반면 탐색적 혁신은 새로운 시장을 대상으로 하고, 기존의 기술과 다른 신기술을 창출하는 것으로 환경의 불확실성이 높은 상황에 적합하다(Benner & Tushman, 2003). 이러한 혁신의 유형은 학자에 따라 다양하게 분류된다. Henderson & Clark(1990)은 점진적 혁신(incremental innovation), 모듈 혁신(modular innovation), 구조적 혁신(architectural innovation), 급진적 혁신(radical innovation)으로 구분하며, O'Reilly III & Tushman(2004)은 점진적인 혁신(incremental innovation), 구조적인 혁신(architectural innovation), 불연속적인 혁신(discontinuous innovation)으로 구분한다. 일반적으로 점진적 혁신에서 급진적/불연속적 혁신으로 가면 갈수록 혁신 정도는 높다고 볼 수 있다.

탐색적 혁신은 시장에서 주도적으로 독창적인 것을 탐색(exploring)하려 하고, 제품과 서비스의 개발과 공정과 프로세스 혁신을 위한 연구개발 활동을 동시에 수행코자 하는 혁신이다. 이들은 경쟁자들과의 차별화를 추구하는 분산추구형(variance-seeking)이기도 한데, 여기에는 시장주

도자로서의 경쟁우위를 적극적으로 지속해 가고자 하는 의미를 담고 있다(배종석·박오원(2005)). 반면 차별화된 제품·서비스를 추구하거나, 시장을 주도하려 하기 보다는 현재 위치와 서비스를 안정적으로 유지하고 다른 기업에서 개발된 선행 혁신을 모방하고 따라가는 비교적 방어적이고 소극적인 면이 있다. Benner & Tushman(2003)에 따르면 이는 활용적 혁신으로 구분되며, 분산을 최소화하고 효율성을 높이하고자하는 측면에서 평균추구형(mean-seeking)특성을 보이는 혁신으로도 볼 수 있다(배종석·박오원, 2005).

따라서 작업장 수준의 혁신은 활용중심의 평균 추구형 유형에서 탐색중심의 분산 추구형 수준까지의 범위가 있을 수 있다. 이러한 두 혁신을 양극단 단일차원으로 보는 연구자로는 March(1991)가 있는데, 활용적 혁신과 탐색적 혁신을 하나의 연속선 상에 존재하는 것으로 가정한다. 즉, 혁신활동에 투입할 수 있는 자원의 양이 일정하므로 조직의 자원은 탐색적 혁신과 활용적 혁신에 서로 다르게 배분된다고 주장한다. 따라서 두 혁신활동은 동시에 양립될 수가 없다는 것이다(Gupta, Smith, & Shally, 2006).

March(1991)가 기존에 확실성의 활용과 새로운 불확실성의 탐험이라는 분석적인 개념을 제시한 이후, 연구자들은 활용과 탐색을 상호보완관계 이므로 공존이 필요하지만 근원적으로 다른 논리에 기반하고 있으므로 동시에 관리하기가 쉽지 않은 두 가지 혁신활동이라고 한다(하성욱, 2009; He & Wong, 2004; 배종석·박오원, 2005).

성과는 동태적 효율(dynamic efficiency)과 정태적 효율(static efficiency)로 분류되기도 한다(Ghemawat & Costa, 1993). 정태적 효율은 조직이 기존에 보유한 핵심역량을 기반으로 성과를 지속적으로 개선하는 데에 초점이 맞춰져 있는 반면, 동태적 효율은 미래에 대비한 새로운 역량을 발굴하고 개발하여 이를 기반으로 새로운 성과를 창출하는 방향에 초점이 맞추어져 있다. 그러므로 정태적 효율은 활용적 혁신성과와 유사한 개념이며, 동태적 효율은 탐색적 혁신성과와 유사한 개념인 것이

다. 그런데 여기서 중요한 것은 정태적 효율과 동태적 효율 양자간의 적절한 균형이라 볼 수 있다. 이 균형은 조직이 놓인 상황과 전략에 따라 변화할 수 있다.

2. 고몰입 인적자원관리

고몰입 인적자원관리는 조직 구성원의 능력을 개발하여 향상시키고 자율성을 높이는 것을 특징으로 하는 인적자원관리 방법이다(Paauwe, 2009). 고몰입 인적자원관리는 고성과 작업시스템으로 불리기도 하며, 1989년에 미국의 작업장숙련위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)가 미국의 선택(America's Choice)이라는 보고서에 처음으로 언급하면서 확산된 개념이다(Cappelli & Newmark, 1999). 기존 테일러식 통제중심 방식에서 벗어나, 종업원의 몰입과 참여를 통한 조직 성과향상에 초점을 둔 인적자원관리시스템을 의미한다. 이러한 방식의 인적자원관리는 고몰입(high commitment) (Walton, 1985), 고성과(high performance) (Pfeffer, 1994), 고관여(high involvement) (Lawler, 1992) 인적자원관리 시스템 등 다양하게 불리고 있다(송보화, 2006).

고몰입 인적자원관리는 조직 구성원의 몰입과 참여를 통해 경영성과를 향상시키는 인적자원관리 시스템이다. 고관여, 고성과 작업시스템 등 다양한 이름으로 불렸던 것처럼 그 구성요소는 연구자에 따라 다소 상이하지만, 대체적으로 종업원 역량을 강화하고(skill formation), 자발적인 몰입과 헌신을 하도록 동기부여하며(motivation), 종업원 개인의 직무뿐만 아니라 조직의 다양한 현안에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 측면이 공통적으로 강조되고 있다(이주형·이영면, 2010; 노세리·이상민, 2011; 송보화, 2006; 배중석·사정혜, 2003; Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Bail, 1993; Lawler, 1992; Walton, 1985; Pfeffer, 1994).

고몰입 인적자원관리는 기업과 종업원간의 호혜적인 사회 교환관계와

신뢰를 바탕으로 종업원의 몰입과 헌신을 촉진시켜 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치도록 하는 제도와 관행의 집합체이다(Pfeffer, 1994). 고몰입 인적자원관리가 조직성과와 관계하는 과정과 결과를 설명하는 이론들은 내용 프레임과 맥락 프레임으로 구분할 수 있다.

내용 프레임으로 보면 고몰입 인적자원관리는 직접적으로 종업원의 능력과 동기를 유발시켜 조직의 유효성을 포함한 성과에 인과적, 연쇄적, 선형적으로 영향을 미친다(김건식, 2013). 맥락 프레임은 고몰입 인적자원관리의 구체적 정책과 실무관행이 상징과 의미를 지닌 신호체계로 작동하고, 이를 통한 신호 혹은 메시지가 종업원의 인지와 해석을 통하여 조직의 사회적인 구조와 분위기에 영향을 미친다는 간접적이고 맥락의존적 연결관계를 말한다. 내용 프레임은 주로 합리적인 사고모형과 이성적 태도 및 행동을 바탕으로 종업원의 과업수행활동을 설명할 때 적합한 접근방식이고, 맥락 프레임은 주로 직관적인 사고모형과 정서적 태도와 행동을 바탕으로 맥락 수행활동을 설명하고자 할 때 적합한 접근방식이다. 내용적 측면에서 고몰입 인적자원관리는 여러 정책과 실무관행을 통해 종업원의 지식, 능력, 스킬을 직접적으로 형성하고 축적하여 조직의 성과에 기여할 수 있다. 맥락적 측면에서 고몰입 인적자원관리는 관련된 정책과 실무 관행들이 의미하는 간접적 신호와 메시지의 해석 및 수용을 통하여 조직의 사회적인 분위기와 맥락 수행적인 활동에 영향을 미칠 수 있다(김건식, 2013).

고몰입 인적자원관리의 직접적인 효과로는 대표적으로 자발적 이직의 감소를 들 수 있다. 고몰입 인적자원관리의 이행수준이 높은 기업에선 직무에 만족하고 몰입하는 구성원들이 기업을 위해 기꺼이 노력할 것이므로 자발적인 이직 가능성은 낮을 것이다(Rogers and Wright, 1998). 예를 들면 신중한 채용의 관행은 기업의 가치와 철학에 동의하고 이해하는 종업원을 선발함으로써 이직 가능성을 줄일 수 있다. 종업원의 지식과 역량을 높이기 위하여 광범위한 교육훈련을 실시하는 기업에서는 이런 기회를 포기하고 이직하고자 하는 종업원은 드물다(Guthrie, 2001).

종업원의 성과를 공정하게 평가해서 그에 걸맞게 높은 수준의 보상한다면 동일한 조건을 찾기 힘든 종업원들은 자발적인 이직을 하지 않을 가능성이 높다. 참여적이고 자율적인 작업조직을 통하여 다양한 경험과 지식을 얻을 수 있는 기업에서는 높은 이직률로 인하여 경영에 어려움을 겪는 경우는 찾아보기 힘들다. 기업 수준의 일반적 경영관리 정보 또는 직무수행 상 중요한 정보를 공유하고 수평적, 수직적으로 소통할 채널이 많으면 상호신뢰 수준이 높아지고 정서적인 연결고리가 강해지므로 자발적인 이직률이 낮을 것이다.

Shaw, Delery, & Gupta(1998)는 미국의 운송산업 연구에서 높은 수준의 보상, 복리후생, 교육훈련, 고용안정, 절차적 공정성 등 인적자원관리의 관행들과 자발적인 이직률 간의 부정적인 관계에서 고몰입 인적자원관리의 설명력이 20%임을 실증하였다. Guthrie(2001)은 뉴질랜드 기업에 관한 연구에서 고몰입 인적자원관리가 종업원의 유지 비율과 정(+)의 관계가 있음을 실증하였다. Selden, Schimmoeller, & Thompson(2013)은 미국의 약 45개 정부부처를 대상으로 연구한 결과 높은 보상수준, 대학 채용 프로그램, 성과기반의 인센티브, 높은 교육훈련 투자, 그룹 보너스, 직무순환 등의 인적자원관리 관행들이 신입 공무원의 자발적인 이직률과 부(-)의 관계가 있음을 실증하였다.

고몰입 인적자원관리에 대한 연구들은 주로 보편론적인 관점 하에서 조직의 상황이나 조건과 관계없이 조직의 성과를 높일 수 있는 최선의 인적자원관리시스템을 찾기 위하여 소위 고성과를 산출하기 위한 관행에 주목해 왔다. 이와 같은 맥락에서 Pfeffer(1998)는 소위 고몰입, 고헌신, 혹은 고성과를 산출하기 위한 관행(high commitment, high performance, or high involvement, management practices) 등 다양하게 불리는 경영관리 방법들을 통해 상당한 경제적 성과가 산출됐다고 주장한다. 구체적으로 신중한 선발관리, 고용안정, 자주관리팀과 분권화, 광범위한 교육훈련, 정보의 공유, 신분적 차별의 축소, 고임금과 유연한 임금체계 등을 고몰입, 고성과, 고헌신을 산출하는 7개 관행으로 제시했다(권

동인·박호환, 2003). 또한 Guest(2000)는 영국의 고성과 작업시스템을 연구하여 18개 고성과 작업관행을 제시했고, Becker와 Huselid(1998)는 미국기업을 연구하여 30개 이상의 관행을 제시했다(Ashton & Sung, 2003).

고몰입 인적자원관리는 구성원의 역량을 지속적으로 개발해 동기를 부여하면서 자율적 직무수행을 통하여 기업성과를 높이려는 인적자원관리 방식인데, 초기 연구들은 주로 전략적 인적자원관리 맥락에서 경영전략 실행을 지원하는 개별적인 인적자원관리 제도 혹은 관행들이 조직수준의 성과에 미치는 영향을 검증했다. 그러나 특정 관리제도나 관행의 회귀계수 내에는 다른 관리기능 효과가 혼합됨에 따라 상향적 편의가 있으므로 개별 제도 또는 관행의 실질적 한계효과는 더욱 낮을 것이라는 주장이 설득력을 얻게 됐다(Delaney & Huselid, 1996). 따라서 효과적인 인적자원관리의 관행들이 상호 연계된 하나의 시스템 또는 관행의 집합을 분석단위로 삼는 연구가 늘어났다.

하지만 고몰입 인적자원관리에 관한 연구가 어느 정도 축적되었음에도, 구체적으로 어떠한 관행이 이러한 범주에 포함되는가에 관해서는 합의에 이르지 못하고 있다. Combs et al.(2006)은 92개의 인적자원관리 논문들에 대한 메타분석을 통하여 약 6개의 논문들이 채택하고 있는 13개 고몰입 인적자원관리의 관행들을 식별하였다. 즉, 높은 보상수준, 인센티브 보상, 광범위한 훈련, 참여적 업무방식, 신중한 채용, 유연근무제, 장기적 인적자원 계획, 내부승진, 성과 평가, 고충처리제, 정보공유, 팀제, 고용 보장이다.

본 연구는 이러한 연구 결과 중에서 Pfeffer(1998)가 제시한 7가지 인적자원관리 관행을 주로 참조하여 분석에 활용하고자 한다. 가장 널리 활용되고 있는 이론으로서 고용안정, 신중한 선발관리, 자주관리팀과 분권화, 광범위한 교육훈련, 신분적 차별의 감소, 정보의 공유, 고임금과 유연한 임금체계를 제시한 바 있다.

3. 선행연구 검토

선행연구에서는 고몰입 인사제도의 여러 관행 중에서 신중한 채용절차와 방법, 전문성을 위한 지속적인 교육훈련의 제공, 높은 보상제도, 개발 위주의 성과평가, 참여적 작업설계 등이 종업원의 창의역량을 증진시키고 태도를 변화시켜 혁신행동에 기여하는 것으로 알려져 있다.

먼저, 신중한 선발관행은 업무전문성과 혁신성향을 가지고 조직문화에 적합한 인재를 채용할 수 있다(김학수, 2011). 창의적인 종업원은 혁신 잠재력이 풍부하고, 자신의 가치관과 부합하는 근무환경에서 동료 종업원과 협력적인 분위기 속에서 자신이 가진 역량을 최대한 발휘할 수 있기 때문에 혁신행동에 유리하다(고영심, 강영순, 2015). 교육·훈련의 직접적인 목적은 종업원의 KSA(지식, 기술, 태도)를 향상하는 것이다. 교육·훈련을 통해 종업원은 자신의 업무분야에 필요한 전문지식과 기술을 습득하고, 상사와 동료 종업원 간 지식공유에 영향을 주어 새로운 지식 창출이 가능해진다(김동배, 이인재, 2009; 양승주, 손승연, 박희태, 2016). 종업원이 다양한 지식과 기술을 습득할수록 흡수능력과 지식창출 능력이 향상되며(설현도, 2014), 다양한 혁신의 기회를 탐색할 수 있으므로 혁신행동의 가능성을 높일 수 있다.

혁신을 시도하는 노력과 진행과정을 인정하는 평가방식은 종업원들로 하여금 실패를 두려워하지 않고 과감한 탐색 활동을 하게 한다(배호영, 2015). 조직목표와 관련된 혁신행동이 실패하더라도 고용이 보장되면 종업원은 어려운 과업에 도전하거나 새로운 업무방식을 시도하는 등 혁신행동을 추구한다(Wright & Boswell, 2002). 집단성과급과 팀제의 활용은 동료 종업원 간의 신뢰와 협력을 증진시키고 정보공유를 촉진시켜 창의적인 혁신 분위기를 형성한다. 이를 통해 상시적인 혁신행동이 가능하다(김학수, 2011). 분권화와 자율성을 보장하는 참여적인 직무설계는 종업원을 동기부여하고 조직 몰입을 촉진한다(Gould-Williams, 2007). 종업원이 적극적이고 광범위한 경영에 참가하고 아이디어를 자유롭게 제안할

수 있는 분위기가 형성되면 구성원들 간에 암묵지와 새로운 아이디어를 교환하고 발전시키면서 높은 수준의 혁신행동으로 수렴될 것이다(설현도, 2014).

이상의 논리를 종합하면, 고몰입 인사제도의 개별관행이 번들(bundle)로서 기능적 조화를 이루어 시너지를 내며(Delery & Doty, 1996), 종업원의 창의적인 능력이 향상되고, 참신한 아이디어를 제안·실행할 수 있는 기회가 많아지므로 혁신행동이 많아질 것으로 예측할 수 있다(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000).

그런데 고몰입 인적자원관리가 조직의 혁신을 높이는데 영향을 미치는가, 그에 더해 고몰입 인적자원관리와 조직의 혁신 및 성과간의 관계에서 무엇이 선행되는가에 대해 서로 다른 논의가 있을 수 있다. 특히 인적자원관리와 조직혁신 및 성과의 관계는 인과관계 혹은 역인과관계 모두 설명이 가능할 것이다. 이러한 관계에 대해서는 Becker & Matthews(2008)의 연구에서도 인적자원관리와 혁신간의 관계가 서로 상호의존적이라는 점을 제시한 바 있다.

본 연구 역시 두 변수의 인과관계에 대한 접근이 근본적으로는 상호의존적이라는데 동의하며, 이것을 시간적 흐름에 따른 선후관계로만 접근하고 주장하기에는 무리가 있다고 판단된다. 다만, 인적자원관리와 혁신과의 인과적 관계에 대하여 하나의 방향성을 설정하여야 하는데 국내외 선행연구자들의 이론과 연구결과를 통해 본 연구에서 한정하는 고몰입 인적자원관리와 조직혁신 간의 인과관계성을 뒷받침하고자 한다.

먼저 배종석·박오원(2005)은 국내 R&D연구소를 대상으로 한 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과에 대한 사례연구에서 인적자원관리 시스템을 옵션창출·실행형 시스템으로 나누고 혁신성과에 영향을 미치는 이론모형을 검증한 바 있다. 이 모형은 인사시스템이 조직에게 미래의 기회와 성과결정에 대한 옵션(option)적 성격을 가진다고 가정한다. 이 모형을 바탕으로 1995년-2003년에 이르는 기간 동안의 사례분석에서 해당 조직의 인사시스템이 연공증심 관계형 → 전이형 → 성과주의 통합

형으로 변화하는 것을 확인하였고, 그 변화에 따라 구성원들의 태도와 행동의 변화가 유도되고 R&D 혁신성과의 수준이 높아지는 결과를 제시하고 있다.

더불어 고몰입 인적자원관리가 혁신에 미치는 긍정적인 효과에 대해 허찬영·이현도(2006)는 248개 중소기업을 대상으로 고성과 지향의 전략적 인적자원관리가 노동자의 긍정적인 태도 변화를 매개로 하여 기술혁신에 긍정적인 영향이 있음을 확인하고 있으며, 노동자의 긍정적 태도를 통한 매개효과가 인적자원관리가 기술혁신에 미치는 직접효과 보다 큰 점을 실증적으로 밝히고 있기도 하다.

다음으로 Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson(2006)은 영국의 111개 제조업체에 대해 1992년-1999년까지의 종단분석을 하였다. 그들은 이전 기간 동안의 혁신성과를 통제한 속에서 인적자원관리 변들(역량향상 훈련, 학습과 성장 중심의 평가, 상황적합적 보상)이 조직의 혁신과 기술시스템에 영향을 미치는 선행요인(predictor)임을 밝힌바 있는데, 이는 시간이 지나면서 인적자원관리 변들의 효과가 조직의 탐색적 학습(exploratory learning)과정을 유도하고 고취함으로써 조직 혁신을 그 결과로 이끌어 냈다고 밝히고 있다.

또한 Patterson et al.(2005)은 55개 제조업체의 6,869명의 표본을 대상으로 한 연구에서 조직의 인사제도가 생산성과 혁신의 결과를 이끌어 낸다는 점을 검증하였는데, 여기서 인사제도는 조직 내에 긍정적인 조직분위기를 형성함으로써 생산성과 혁신성과를 이끌어 낸다고 하였다. 이상의 연구내용을 바탕으로 고몰입 인적자원관리를 선행요인으로 한 혁신공유 및 성과와의 인과관계가 설명될 수 있을 것으로 판단된다.

4. 고몰입 인적자원관리와 혁신의 관계

고몰입 인적자원관리는 종업원을 전략자원으로 간주하여 종업원의 몰입을 강화하고 자유재량행동을 증진시켜 기대 이상의 조직목표를 창출하는 것을 목적으로 한다(Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006).

Huselid, Jackson, and Schuler(1997)는 인적자원관리는 조직의 전략목표에 적합한 종업원의 역할행동을 유도하고 촉진할 수 있다고 주장한다. 특히 고몰입 인적자원관리는 본래 업무프로세스의 광범위한 분야에서 혁신을 기획하기 위해 도입되었으며(배종석, 박오원, 2006), 혁신은 사람만이 추진할 수 있는 행위이기 때문에 종업원의 창의적 능력과 기술을 개발시키고 지식공유를 촉진하는 고몰입 인사제도는 혁신행동에 실질적인 영향을 줄 수 있다(김건식, 2013; Janssen, 2000).

김동배(2012)는 고몰입 인사제도가 혁신행동에 이르는 인과적 메커니즘으로 Amabile(1988)의 창의성 모델을 소개하였다. 창의성 모델에 의하면 창의성은 업무전문성, 동기부여, 창의적 사고 능력으로 구성되는데(Amabile, 1988), 이들 구성요소는 고몰입 인사제도의 능력개발, 동기부여, 그리고 임파워먼트의 세 가지 차원과 기능적으로 밀접한 연관성이 있다. 혁신행동이 창의적 아이디어를 구체화시키는 후행변수라는 점을 고려할 때 고몰입 인사제도가 창의성을 자극하여 혁신행동을 촉진시킨다는 논리적인 해석이 가능하다.

조직에 대한 헌신과 몰입을 유도하는 고몰입 인적자원관리는 종업원에게 내재적·외재적 보상을 모두 제공함으로써 직무동기를 고취하고, 동기부여된 종업원들은 조직이 시행하는 다양한 성과증진 활동 및 혁신 활동에도 기꺼이 참여하게 된다(김진희·심원술, 2006; 배종석, 2013; 허찬영이현도, 2006; Collins & Smilth, 2006).

고몰입 인적자원관리를 시행할 경우 종업원이 조직의 혁신활동에 적극적으로 참여하고 그 활동의 수준을 높일 수 있을 것인가에 대해서는

Kostova(1999)가 제시한 제도내재화 이론과 Bowen & Ostroff(2004)의 사회적 맥락이론을 통해서도 뒷받침 할 수 있다. 먼저 제도내재화 측면에서 본다면, 제도는 시행(implementation)과 내재화(internalization)라는 이중적인 구조로 구성되는데, 시행만 되고 내재화 되지 않는 제도는 사문화되어 제도의 취지와 목표를 달성할 수 없게 된다. 따라서 제도내재화라는 과정을 거쳐야 그 제도의 취지와 목표를 달성 할 수 있는데, 제도내재화는 제도에 대한 만족, 몰입, 주인의식이 높아진 상태를 의미한다. 고몰입 인적자원관리는 인적자원의 가치를 높이고 몰입을 유도하는 맥락적 특성을 가지고 있다. 따라서 종업원들은 고몰입 인적자원관리를 자신들의 역량과 가치를 높여주는 좋은 제도로 인식하게 되고, 그 제도에 대한 만족과 몰입, 주인의식이 높아지게 된다. 이러한 제도 내재화는 종업원들로 하여금 좋은 제도를 시행하는 경영진과 조직에 대한 신뢰와 심리적 일체감과 애착심을 높임으로써 조직이 시도하는 다양한 성과증진 활동에 적극적으로 동의하고 참여하게 된다(김진희, 2007; Kostova, 1999).

고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 긍정적 효과의 과정은 사회적 맥락(social context)이론을 통해서도 설명된다. 사회적 맥락이론에서 보면 조직에서 시행하는 경영활동의 성공여부는 종업원들 사이에 얼마나 긍정적인 사회적 맥락을 형성하고 공유해서 좋은 분위기를 형성 하는가에 달려있다. 그리고 조직에 긍정적인 사회적 맥락은 조직의 목표와 가치를 담은 경영관리 정책과 제도가 명확성(distinctiveness), 일관성(consistency), 합의성(consensus)을 충분히 갖추므로써 형성된다(Bowen & Ostroff, 2004). 이 요소들은 종업원들이 인사제도의 제도적 메시지를 긍정적이고, 명확히 해석하고 공유하도록 하고 긍정적인 조직 분위기(climate)를 조성하게 해준다(Bowen & Ostroff, 2004).

이 역시 고몰입 인적자원관리가 인적자원 중시, 인적자본 향상과 종업원의 몰입지향이라는 명확하고 긍정적인 메시지를 일관되게 전체 구성원들에게 전달함으로써 조직 내에 긍정적인 사회적 맥락과 조직분위기를

형성하도록 한다. 고몰입 인적자원관리가 주는 명확하고 일관된 메시지를 통해 만들어지는 긍정적인 사회적 맥락은 종업원들로 하여금 조직에 대해 높은 신뢰와 지지를 형성하고 조직이 시행하는 혁신활동에도 적극적으로 참여하고 높은 수준의 혁신을 달성하는데 긍정적인 영향을 미친다.

고몰입 인적자원관리는 종업원 수준에서는 동기부여, 성과를 높이기 위한 노력, 기업전략에 특화된 독특한 역량과 인적자본을 개발하도록 하며, 조직수준에서는 조직의 전략적 방향과 혁신수준을 높이는 데에도 기여한다(Lepak & Snell, 2002; Ployhart & Moliterno, 2011; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). 고몰입 인적자원관리를 통해 이루어지는 인적자본의 특성화는 조직과 종업원 간의 상호교환 관계를 강화하고, 시간이 지남에 따라 역사적으로 독특한 상호공생적 관계를 형성하게 하는데, 이러한 조직과 종업원 간의 상호교환 관계의 반복적 강화는 조직의 혁신활동 범위의 확대와 혁신수준의 높은 성취로 연결된다(노경란·허선주, 2014; Lepak & Snell, 2002).

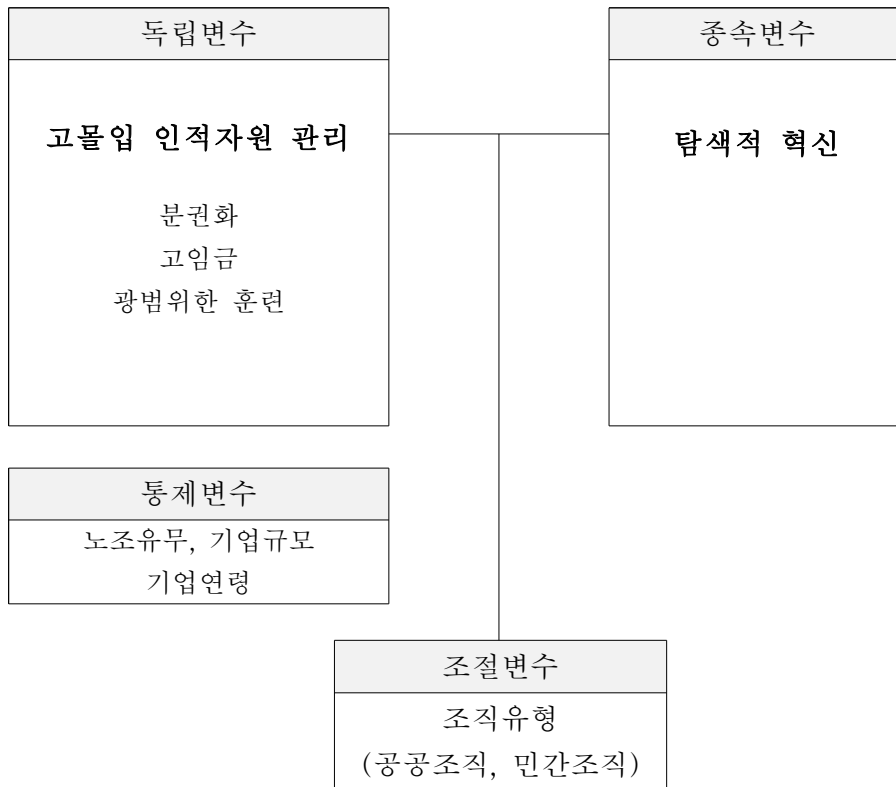
본 연구에서는 고몰입 인적자원관리와 높은 혁신수준 사이의 관계를 검증하기 위하여 앞서 언급한 Pfeffer(1998)의 7가지 인적자원관리 관행을 고몰입 인적자원관리로 한정하고 이 7가지 관행들이 높은 수준의 혁신 즉, 탐색적 혁신에 유의미한 영향을 미치는 가를 검증하고자 한다. 그리고 이러한 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신의 관계에 있어서 조직의 유형(공공조직, 민간조직)이 조절적 효과를 보이는가도 함께 검증하고자 한다.

제 3 장 연구문제(연구가설) 및 연구방법

제1절 연구모형

본 연구는 Pfeffer(1998)가 제시한 7가지 인적자원관리 관행을 기반으로 하여 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신과의 관계를 분석하고 조직 유형(공공조직, 민간조직)의 조절적 영향도 분석하고자 한다. 이를 연구 모형으로 도식화 하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



주) 본 연구에서 사용한 사업체패널자료(2013년도)에서는 7가지 인적자원관리 관행중 고용보장 선별적 채용, 지위격차해소, 정보공유에 적합한 설문문항이 없어 분석에서 제외함

제2절 연구가설

1. 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신과의 관계

조직에 대한 헌신과 몰입을 유도하는 고몰입 인적자원관리의 시행은 종업원에게 내재적·외재적 보상을 모두 제공함으로써 직무동기를 고취하고, 동기부여된 종업원들은 조직이 시행하는 다양한 성과증진 활동 및 혁신 활동에도 기꺼이 참여하게 된다(김진희·심원술, 2006; 배종석, 2013; 허찬영·이현도, 2006; Collins & Smith, 2006).

탐색중심의 분산추구형 혁신은 독창적인 제품·서비스의 고부가가치화를 위해 적극적인 혁신을 추구하는 것이며, 이는 조직 내에서 도전적이고 불확실성을 감수하고, 다양한 실험을 장려하는 방향이며 혁신의 수준도 높다고 평가할 수 있다. 이러한 혁신의 수준을 달성하기 위해서는 기업조직의 내부적인 경영관행과 정책, 인사제도의 방향이 인적자원의 가치와 인적자본을 향상하기 위한 투자가 이루어지고, 기업 특유의(firm specific)자원 획득을 위한 인력육성이 필요하다(Lepak & Snell, 2002).

이는 장기적인 고용유지와 종업원의 몰입, 다기능인력 팀 중심의 직무설계와 평가보상으로 이루어진 고몰입 인적자원관리를 통해 활성화될 수 있을 것이다. 따라서 고몰입 인적자원관리의 정도가 높을수록 제품과 공정혁신을 적극적으로 시도하고 시장주도를 지향하는 적극적인 탐색적 혁신과 관련성이 높을 것으로 판단된다.

권동인·박호환(2003)은 Pfeffer(1998)의 고몰입 인적자원관리를 유발하는 7가지 인적자원관리 관행을 고몰입 인적자원관리의 하부차원으로 하여 이들이 조직유효성에 미치는 영향을 검증하였다. 이러한 이론과 선행연구를 근거로 고몰입 인적자원관리를 하위차원으로 세분화하여 분석함으로써 분석의 정교함을 도모하기 위하여 본 연구에서도 Pfeffer(1998)가 제시한 7가지 인적자원관리를 활용하여 보편적 접근법의 관점에 따라 이러한 인적자원관리 관행에 의해 유발된 고몰입 인적자원관리가 조직혁신

유형에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

따라서 아래와 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1. 고몰입 인적자원관리는 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

가설 1-1. 분권화는 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

가설 1-2. 고임금은 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

가설 1-3. 광범위한 교육훈련은 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

2. 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신과의 관계에서 조직유형 (공공조직, 민간조직)의 조절관계

조직유형 즉, 공공조직인가 민간조직인가는 앞서 언급한 고몰입 인적자원관리가 탐색적 혁신에 영향을 미칠 때 매우 중요한 요인될 수 있다고 보고 있다. 고몰입 인적자원관리가 탐색적 혁신에 영향을 미칠 때 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 그 정도가 다르게 나타날 것이라는 것을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 고몰입 인적자원관리는 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2-1. 분권화가 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2-2. 고임금이 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2-3. 광범위한 교육훈련이 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직 유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

제3절 변수의 정의와 측정

본 절에서는 앞에서 설정한 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 필요한 변수에 대한 측정방법을 제시하고자 한다.

1. 조직혁신 유형(종속변수)

활용적 혁신성과와 탐색적 혁신성과에 대한 측정(measurement) 문제는 아직까지 활발한 연구가 이루어지지 않고 있다. 대부분의 조직에서도 성과에 대한 유형의 구분없이 전체 또는 평균적인 성과만을 관리해 오고 있는 실정이다. Benner & Tushman(2002)은 조직에서 출원한 특허에 대해서 이전(prior) 기술 또는 특허에서 인용(citation)된 비율의 수준을 분석하여 인용비율이 높을수록 활용적 혁신으로 분류하고, 인용된 비율이 낮을수록 탐색적 혁신으로 분류하여 실증분석에 활용한 바 있다. 그리고 유사한 연구로 Katila & Ahuja(2002)는 조직에서의 특허활동을 탐색 깊이(search depth)와 탐색 범위(search scope)로 구분하였는데, 탐색 깊이란 기존지식을 재활용하는 정도를 의미하며, 탐색 범위란 전혀 새로운 지식을 탐색하는 정도를 의미한다.

즉, 탐색 깊이는 기업에서 이전에 출원한 특허를 기반으로 특정분야를 중심으로 특허 활동을 하는 것이고, 탐색 범위는 이전과는 다른 기술 분야를 중심으로 특허활동을 넓혀가는 것을 의미한다. 따라서 탐색 깊이 수치가 높을수록 활용에 가깝고, 탐색 범위 수치가 높을수록 탐색에 가까운 것으로 볼 수 있다. 그러나 특허가 제품개발까지 가기 위해서는 여러 단계를 거쳐야 하며, 또한 모든 특허가 직접적으로 제품개발로 연결되는 것은 아니므로 엄격한 의미에서 특허를 성과로 보기에 부족한 점이 있다.

차별화 전략의 핵심은 제품이나 서비스에 대해 소비자들이 다르다고 인식하게끔 만드는데 있다. Porter(1980)는 기업이 제품차별화 노력을 실

행에 옮기기 위해서는 조직구조, 경영통제시스템, 보상정책 등이 제품차별화 전략과 일관성을 가져야 한다고 주장하고 있다. 그리고 저원가 전략의 경우, 제품개발과 생산비용의 절감이 조직차원에서 요구되는 반면, 제품차별화 전략을 실행하기 위해서는 혁신성, 창의적 재능, 마케팅능력 등이 필요하다고 주장하고 있다.

결국, 차별화 전략을 지향하는 기업은 독특한 제품이나 서비스 개발을 추구하므로, 제품혁신, 서비스 혁신에 집중하게 될 것이고, 저원가 전략을 지향하는 기업들은 앞서 언급한 공정혁신, 프로세스 혁신에 주점을 맞출 가능성이 높다(이종선·박지훈, 2013). 기업이 추구하는 전략에 따라 기업의 혁신활동도 결정된다는 것을 알 수 있다. 따라서 기업이 영위하는 사업에 대한 전략이 어떠한 혁신활동 추구할 것인지, 다시 말해 혁신의 유형을 결정한다는 것을 유추할 수 있다.

활용적 혁신은 기존의 기술이나 역량을 기반으로 기존의 제품 및 서비스와 그 제공방식을 통하여 기존시장에 소구하는 것을 의미하고, 탐색적 혁신은 새로운 기술과 역량을 기반으로 새로운 제품 및 서비스와 그 제공방식을 통하여 신시장에 내놓는 것을 의미한다.(Benner & Tushman, 2003) 임태종·이상완·김순기(2012)의 연구에서 탐색적 혁신은 차세대 제품/서비스 제공, 신제품/서비스 개발, 신시장에서 새로운 기회 추구 등의 항목으로 설문을 구성하였고, 활용적 혁신 기존 제품/서비스 개선, 기존 고객에게 서비스 확대 등의 항목으로 설문을 구성하여 측정하였다.

따라서 본 연구에서는 사업체패널자료 중 아래 <표2>의 설문문항을 활용하여 통제 혁신 유형을 측정하였다. <표2>의 보기 중, ①번의 경우 항상 가장 먼저 신제품/새로운 서비스를 제공하므로 탐색적 혁신으로 측정하였다. ②번의 경우 타 조직이 내놓은 신제품/새로운 서비스를 추종하는 것이므로 활용적 혁신으로 볼 수 있으며, ③번 역시 활용적 혁신으로 볼 수 있다. 본 연구는 고물임 인적자원관리와 탐색적 혁신과의 관계를 분석하는 것이므로 활용적 혁신에 해당하는 ②~③번과 탐색적 혁신

과 활용적 혁신 어디에도 해당하지 않는 ④번을 탐색적 혁신과 해당사항 없는 것으로 측정하였다.

<표2> 탐색적 혁신 관련 설문 문항

작년 한 해 동안 귀 사업장 주력 {제품 / 상품이나 서비스}의 시장 전략은 다음 중 어디에 해당됩니까?
<p>① 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 {신제품을 / 신상품·새로운 서비스를} 제공하려고 시도하였다</p> <p>② 신시장 진입이나 {신제품 / 신상품·새로운 서비스} 개발을 가장 먼저 주도하지는 않지만, ①과 같은 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라 잡기 위해 노력하였다</p> <p>③ 기존의 {제품으로 / 상품·서비스로} 안정적인 시장을 차지하고 있으며, {신제품 / 신상품·새로운 서비스} 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지는 않았다</p> <p>④ 위 세가지 형태 모두 아니었다</p> <p>* '주력 {제품'이란 / 상품이나 서비스'란} {매출액 / 영업수익 / 사업수익}에서 차지하는 비중이 가장 높은 것을 의미합니다.</p> <p>* 제조업은 { / }의 앞부분을 보이고, 비제조업은 { / }의 뒷부분을 보임</p>

2. 고몰입 인적자원관리(독립변수)

본 연구는 공공조직과 민간조직을 구분하지 않고, 전 산업을 대상으로 한 연구이므로 특정 조직 또는 산업에 적용 가능한 인적자원관리 시스템을 지양하고 전 조직 및 산업에 적용될 수 있는 것을 중심으로 연구하는

것이 중요하다. 따라서 Pfeffer(1998)가 보편적인 최상의 인사제도로 제시하고 있는 조직설계의 기본원칙으로서의 자율팀과 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련을 독립변수로 설정하고, 각 변수별로 제도 및 관행에 해당하는 4개 이상의 설문 항목을 선택하여 정책 수준의 측정변수를 구성하되, 각 설문 항목은 세부적인 제도 또는 간행의 실시 여부가 아닌 제도 적용의 수준 또는 정도를 반영하였다.

자율팀과 분권화는 김건식(2013)의 연구에서 참여적·자율적 작업조직이라 명명하고 업무개선관련 제안제도 운영 수준, 소집단 활동 실시 정도, 식스 시그마 및 전사품질관리 프로그램 실시여부, 정기적인 업무 로테이션 실시 정도 등의 설문항목을 사용하였으며, 하성욱·심덕섭(2013)은 자율권 부여로 명명하고 팀·종업원이 의사결정과정에 참여하는지, 팀·종업원에게 권한과 책임을 이양하는지, 팀·종업원에게 자유재량권을 부여하는지를 설문항목으로 사용하였다. 본 연구에서는 <표 3-1>과 같이 대표적 작업단위인 팀에서 자율권 내지는 자유재량권을 어느 정도 갖는지 관한 설문문항을 사용하여 분권화(자율팀)의 수준을 측정하였다.

<표3-1> 분권화 관련 설문 문항

업무방법 결정 자율권

귀 귀사업장에서 대표적 작업단위는 업무수행방법 결정에 대해서 어느정도 자율권을 갖고 있습니까?

업무속도 결정 자율권

귀 귀사업장에서 대표적 작업단위는 업무속도 결정에 대해서 어느정도 자율권을 갖고 있습니까?

신규팀원 채용결정 자율권

귀 귀사업장에서 대표적 작업단위는 신규팀(반)원 채용 결정에 대해서 어느정도 자율권을 갖고 있습니까?

팀원 훈련결정 자율권

귀 귀사업장에서 대표적 작업단위는 팀(반)원 훈련 결정에 대해서 어느정도 자율권을 갖고 있습니까?

- ① 자율권이 전혀 없다.
- ② 자율권이 없는 편이다.
- ③ 자율권이 있는 편이다.
- ④ 자율권이 많이 있다.

고임금은 김건식(2013)의 연구에서 성과 기반의 높은 보상으로 명명되어 성과배분제 운영 정도, 급여 수준, 복리후생제도의 수, 발탁승진제도 여부, 성과연봉제 실시 여부 등의 설문항목을 사용하였으며, 하성욱·심덕섭(2013)은 부서/팀 성과에 따른 임금차이, 개인 성과에 따른 임금차이, 동일직급내 종업원간의 임금차이를 설문항목으로 사용하였다. 본 연구에서는 <표 3-2>와 같이 성과배분제 운영 정도와 직급별 급여 수준에 관한 설문항목을 사용하여 고임금의 수준을 측정하였다.

<표3-2> 고임금 관련 설문 문항

<p>성과배분제</p> <p>성과배분제(변동 상여금)는 귀 사업장의 전체 정규직 근로자에게 모두 적용됩니까?</p>
<p>① 아니오, 성과배분제를 실시하지 않습니다.</p> <p>② 아니오, 일부 적용되고 있습니다.</p> <p>③ 예, 모두 적용되고 있습니다.</p>

<p>대졸신입 평균 초임</p> <p>작년말 기준 귀 사업장의 정규직 대졸 신입사원의 평균 초임은 얼마입니까? 연봉으로 환산하여 세전기준으로 응답하여 주십시오.</p> <p>과장 1년차 임금</p> <p>작년말 기준 귀 사업장의 과장 1년차의 임금은 얼마입니까? 연봉으로 환산하여 세전기준으로 응답하여 주십시오.</p> <p>부장 1년차 임금</p> <p>작년말 기준 귀 사업장의 부장 1년차의 임금은 얼마입니까? 연봉으로 환산하여 세전기준으로 응답하여 주십시오.</p>
<p>_____ 만원</p>

광범위한 교육훈련은 김건식(2013)의 연구에서 실시한 교육훈련제도의 수, 교육훈련 전담부서나 전담자 유무, 경력개발 프로그램 유무, 경력개발 활동/제도의 수, 다기능 교육훈련 실시 정도 등 5개의 설문항목을 사용하였으며, 하성욱·심덕섭(2013)은 종업원 교육훈련에 투자하는 정도, 체계화된 교육훈련 프로그램의 운영여부, 교육훈련에 높은 우선순위를 부여하는지 여부에 관한 설문항목을 사용하였다. 본 연구에서는 <표 3-3>와 같이 경력상담제도, 멘토링제도, 직원별 문서화된 경력계획 수

립, 승계계획, 다중경력제도 등 체계화된 교육훈련 프로그램의 운영정도에 관한 설문항목을 사용하여 광범위한 교육훈련의 수준을 측정하였다.

<표3-3> 광범위한 교육훈련 관련 설문 문항

<p>경력상담제도 귀 사업장은 경력상담제도를 어떻게 운영하고 있습니까?</p> <p>멘토링제도 귀 사업장은 공식적인 멘토링제도를 어떻게 운영하고 있습니까?</p> <p>경력계획 수립 귀 사업장은 직원별 문서화된 경력계획 수립을 어떻게 운영하고 있습니까?</p> <p>승계계획 귀 사업장은 승계계획을 어떻게 운영하고 있습니까?</p> <p>다중경력제도 귀 사업장은 다중경력제도를 어떻게 운영하고 있습니까?</p>
<p>① 아니요, 실시하지 않고 있습니다.</p> <p>② 예, 실시하지만, 실제로 잘 활용되지 않고 있습니다.</p> <p>③ 예, 실시하고 있으며, 실제로 잘 활용되고 있습니다.</p>

독립변수의 각 요인과 요인별 측정항목을 종합하여 <표 4>와 같이 고몰입 인적자원관리에 대하여 조작적 정의를 하여 분석을 실시하고자 한다.

<표4> 고몰입 인적자원관리의 조작적 정의

요인	조작적 정의	비고
분권화 (자주관리팀)	<업무방법 결정 자율권> 높을수록 고몰입 <업무속도 결정 자율권> 높을수록 고몰입 <팀원 채용결정 자율권> 높을수록 고몰입 <팀원 훈련결정 자율권> 높을수록 고몰입	Pfeffer 1998; Bae & Lawler, 2000 김건식(2013) 하성옥·심덕섭 (2013)
고임금	<성과배분제 운영수준> 높을수록 고몰입 <대졸신입 평균 초임> 높을수록 고몰입 <과장 1년차 임금> 높을수록 고몰입 <부장 1년차 임금> 높을수록 고몰입	
광범위한 교육훈련	<경력상담제> 잘 활용될수록 고몰입 <멘토링> 잘 활용될수록 고몰입 <경력계획 수립> 잘 활용될수록 고몰입 <승계계획> 잘 활용될수록 고몰입 <다중경력제> 잘 활용될수록 고몰입	

3. 통제변수

통제변수는 혁신 활동에 영향을 미칠 수 있는 조직규모, 조직연령, 노조유무로 설정하였다. 우선, 조직규모에 대하여 살펴보면, 규모가 큰 조직일수록 많은 여유 자원(slack resources)을 확보하고 있으므로 혁신에 소요되는 비용들을 감수할 수 있다. 즉, 잠재력을 지닌 전문 인력을 확보할 수 있는 기회가 높아져 다양한 형태의 혁신 활동이 촉진될 수 있다(Berry, 1994; Rogers, 1995; Walker, 2007). 조직 규모는 2013년 말을 기준으로 한 조직의 현원으로 측정하였고 정규분포화시키기 위하여 로그로 전환하였다.

한편 조직의 설립 기간이 오래된 조직일수록 관성으로 인해 쉽게 변화하지 않으려는 모습을 보이는 경우가 많다. 이로 인해 혁신에 대한 반응성이 떨어져 혁신 활동이 활발히 이루어지지 않을 가능성이 높다(Aiken & Alford, 1970; Hannan & Freeman, 1977). 반면, 조직연령이 큰 조직일수록 풍부한 경험과 이를 통해 얻은 지식을 바탕으로 한 학습 효과가 축적되어 혁신을 시도하는데 있어 노력 대비 효과가 크게 나타날 수 있다(Daft & Weick, 1984; Fiol & Lyles, 1985). 조직연령을 측정하기 위하여 설문 시점인 2013년에서 각 조직의 설립연도를 차감한 후 정규분포화시키기 위하여 로그로 전환하였다.

또한 노동조합이 존재할 경우, 혁신에 반대하는 경향을 보인다(Spell & Blum, 2005). 따라서 노동조합의 유무가 혁신에 영향을 줄 수 있다고 보고, 노조가 있는 경우를 1, 없는 경우를 0으로 더미변수 처리하였다.

4. 조절변수

조절변수는 사업장 구분에서 공공조직인 경우 1, 민간조직인 경우 0으로 더미변수 처리하였다.

이를 종합하면 <표 5>와 같이 분석변수를 종합적으로 요약할 수 있다.

<표 5> 분석변수 요약

변수		측정지표(항목)	출처
종속변수 탐색적혁신		• 주력제품 시장전략 선제적 신제품·서비스 제공 (4점 척도→명목척도[0,1] 변환) * 1 = 탐색적 혁신	임태중·이상완·김순기 (2012)
독립변수 고물입 인적 자원 관리	분권화 (자주관리팀)	• 업무방법 결정 자율권(3점 척도) • 업무속도 결정 자율권(3점 척도) • 팀원 채용결정 자율권(3점 척도) • 팀원 훈련결정 자율권(3점 척도)	백종석·사정혜, 2003 Pfeffer 1998; Bae & Lawler, 2000 김건식(2013) 하성욱·심덕섭(2013)
	고임금	• 성과배분제 운영수준(3점 척도) • 대졸 평균 초임(연속형) • 과장 1년차 임금(연속형) • 부장 1년차 임금(연속형)	
	광범위한 교육훈련	• 경력상당제 (3점 척도) • 멘토링 (3점 척도) • 경력계획 수립(3점 척도) • 승계계획 (3점 척도) • 다중경력제 (3점 척도)	
통제변수		• 기업규모	김진희, 2018 조희진·이정욱, 2011
		• 기업연령	
		• 노조 유무	
조절변수		• 조직유형 (5문항 →명목척도[0,1] 변환) * 1 = 공공조직	

제4절 분석방법

본 연구는 조직수준에서 이루어지는 혁신의 유형을 연구대상으로 하며, 이를 위해 한국노동연구원이 격년으로 진행하는 사업체패널데이터 중 2013년 조사자료를 참조하였다.

사업체패널조사는 전국 30개 이상 사업체를 모집단으로 전국의 대표성있는 1,000여개의 표본 사업체를 층화 추출하여 실시하고 있다. 특히 공공부문의 경우, 정부출자기관, 출연기관, 보조위탁기관, 자회사, 재출연기관, 경영혁신대상기관 등을 포함한다. 2013년 사업체패널조사(5차년도)는 전체 응답 사업체는 1,775개소이며, 민간부문은 1,656개소이고 공공부문 119개소이다.

통계분석은 STATA 및 SPSS를 사용하여 진행한다. 먼저 설문항목의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위해 Cronbach's alpha 계수에 의한 신뢰성을 측정하고, 상관관계분석, 로지스틱 회귀분석 등 통계분석을 실시하고자 한다.

제 4 장 실증연구 결과분석

제1절 기초통계 분석

1. 종속변수

<표 6>과 같이 종속변수인 탐색적 혁신의 인식을 민간조직과 공공조직으로 나누어 분석한 결과, 전체적으로는 45.1%의 조직이 탐색적 혁신을 추구하는 것으로 인식하고 있으며, 민간조직은 46.8%가 탐색적 혁신을 추구하는 것으로 인식하고 있는 반면, 공공조직은 탐색적 혁신의 추구를 21.8%로 상대적으로 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 민간조직이 공공조직 보다 탐색적 혁신을 추구하는 비율이 높게 나타나는 것을 확인할 수 있다.

<표 6> 탐색적 혁신 추구 현황

구 분	민간조직		공공조직		합 계	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
해당 없음	880	53.2	93	78.2	973	54.9
탐색적 혁신	776	46.8	26	21.8	802	45.1
합 계	1,656	100.0	119	100.0	1,775	100.0

2. 독립변수

분권화에 대한 설문결과 업무속도에 대한 자율권이 평균 2.75로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 업무방법과 팀원 채용결정에 대한 자율권이 2.74, 업무방법 결정에 대한 자율권이 2.74 순이며 팀원 훈련결정에 대한 자율권이 2.55로 가장 낮게 나타났다. 전반적으로 항목간 비슷한 수준으로 분권화를 인식하는 것으로 나타났다.

<표 7> 분권화 측정결과

구 분	분권화(자율권) 정도				N	평균	표준 편차
	없다	없는 편	있는 편	많다			
업무방법	42	497	1,111	125	1,775	2.74	0.61
업무속도	39	482	1,132	122	1,775	2.75	0.60
팀원 채용결정	244	730	749	52	1,775	2.74	0.61
팀원 훈련결정	141	578	990	66	1,775	2.55	0.69

그리고 분권화의 조직유형별 차이를 보면 <표 8>과 같이 공공조직이 민간조직에 모든 항목에 대해서 비해 상대적으로 높은 수준의 분권화를 보이고 있으며 특히, 팀원 채용결정에 있어서 가장 높은 수준의 분권화를 나타내고 있는 것으로 측정되었다. 즉, 공공조직이 민간조직에 비해 업무수행 방법, 업무수행 속도, 팀원에 대한 신규채용 결정 및 팀원에 대한 훈련에 대한 자율권을 높게 가지고 있어 높은 분권화 수준을 보이는 것으로 나타났다.

<표 8> 분권화의 조직유형별 비교

구 분	민간조직		공공조직	
	평균	표준편차	평균	표준편차
업무방법	2.72	0.61	2.98	0.50
업무속도	2.73	0.60	2.95	0.52
팀원 채용결정	2.97	1.23	3.84	0.52
팀원 훈련결정	2.53	0.69	2.85	0.55

고임금에 대한 설문결과 <표 9>과 같이 전체적으로 대졸신입 임금이 2,727만원, 과장 임금이 4,071만원, 부장 임금이 5,238만원으로 나타났다. 조직유형 별로 살펴보면 민간조직은 대졸신입 임금이 2,709만원, 과장 임금이 4,030만원, 부장 임금이 5,176만원이며 공공조직은 대졸신입 임금이 2,978만원, 과장 임금이 4,637만원, 부장 임금이 6,097만원으로 공공조직이 민간조직에 비해 전반적으로 임금 수준이 높으며, 민간조직과 공공조직을 합한 전체 임금수준과 비교해 볼 때도 높은 수준인 것으로 나타났다.

<표 9> 고임금 관련 직급별 임금 측정 결과

(단위 : 만원)

구분	민간조직		공공조직		전 체	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
대졸신입 임금	2,709	732.70	2,978	629.89	2,727	729.13
과장 임금	4,030	1,252.73	4,637	966.16	4,071	1,244.25
부장 임금	5,176	1,667.79	6,097	1,393.28	5,238	1,666.25

그리고 고임금의 성과배분제에 대한 설문결과 <표 10>와 같이 전체 평균이 1.81로 다소 낮게 운영되는 것으로 측정되었으며, 민간조직의 평균은 1.78, 공공조직의 평균은 2.29로 공공조직의 성과배분제가 민간조직에 비해 비교적 높게 운영되고 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 고임금 관련 성과배분제 측정 결과

구 분	운영(적용) 수준			N	평균	표준편차
	실시 안함	일부 적용	모두 적용			
민간조직	944	126	586	1,656	1.78	0.93
공공조직	40	4	75	119	2.29	0.94
전 체	984	130	661	1,775	1.81	0.94

광범위한 교육훈련에 대한 측정결과 <표 11과> 같이 각 항목별 평균치는 경력상담제는 1.22, 멘토링제는 1.20, 경력계획은 1.34, 승계계획은 1.35, 다중경력제는 1.16으로 다소 낮게 운영되는 것으로 측정되었다.

<표 11> 광범위한 교육훈련 측정결과

구분	운영수준			N	평균	표준편차
	실시 안함	잘 운영 안됨	잘 운영됨			
경력상담제	1,503	149	123	1,775	1.22	0.55
멘토링제	1,224	200	351	1,775	1.20	0.80
경력계획	1,348	242	185	1,775	1.34	0.65
승계계획	1,367	186	222	1,775	1.35	0.69
다중경력제	1,564	132	79	1,775	1.16	0.47

그리고 광범위한 교육훈련의 조직유형별 차이를 보면 <표 12>과 같이 공공조직이 민간조직에 모든 항목에 대해서 비해 상대적으로 높은 수준으로 운영되는 것으로 나타났다.

<표 12> 광범위한 교육훈련의 조직유형별 비교

구 분	민간조직		공공조직	
	평균	표준편차	평균	표준편차
경력상당제	1.21	0.54	1.38	0.66
멘토링제	1.46	0.77	2.12	0.88
경력계획	1.33	0.64	1.52	0.76
승계계획	1.33	0.67	1.60	0.85
다중경력제	1.15	0.46	1.29	0.60

독립변수들을 살펴본 결과 공공조직이 민간조직에 비해 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련 등 고몰입 인적자원관리의 주요 관행들을 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타났다.

3. 통제변수

근로자 수는 <표 13>과 같이 전체적 평균 352명, 민간조직 평균은 316명, 공공조직 평균은 844명 인 것으로 나타났으나, 표준편차가 높은 수준으로 측정되었다.

<표 13> 근로자 수

구 분	민간조직		공공조직		전 체	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
근로자 수	316	659.17	844	1,524.44	352	759.83

설립년도는 <표 14>과 같이 전체적 평균 26년인 것으로 나타났으며, 민간조직과 공공조직 모두 평균치가 26년으로 같았으며 표준편차도 비슷한 수준인 것으로 나타났다.

<표 15> 설립년도

구 분	민간조직		공공조직		전 체	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
설립년도	26	16.83	26	15.30	26	16.73

노조유무는 <표 15>과 같이 전체적으로 노조가 있는 조직이 37.5%, 노조가 없는 조직이 62.5%로 노조가 없는 조직의 비율이 높게 나왔다. 조직 유형별로 비교해보면 민간조직은 노조가 있는 비율이 34.4%로 노조가 없는 비율 65.6% 보다 낮게 나왔으며, 공공조직은 반대로 노조가 있는 비율이 80.6%로 노조가 없는 비율 19.4% 보다 높게 나왔다. 공공

조직이 민간조직에 비해 상대적으로 노조 결성 비율이 높은 것으로 나타났다.

<표 15> 노조유무

구 분	민간조직		공공조직		합 계	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
노조 없음	1,086	65.6	23	19.4	1,109	62.5
노조 있음	570	34.4	96	80.6	666	37.5
합 계	1,656	100.0	119	100.0	1,775	100.0

제2절 측정도구의 신뢰성 분석

1. 신뢰성 분석

측정에서의 신뢰성(reliability)은 동일한 대상에 대하여 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 의미한다(남궁근, 2012). 즉, 신뢰도가 높은 척도일수록 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 확률이 높으며, 일관성 있는 결과가 나타난다.

신뢰성 분석은 일반적으로 요인분석을 통해 몇 가지로 요인을 추출한 이후 이들 요인들이 동질적인 변수들로 구성되어 있는지를 살펴볼 때 이용된다. 본 연구에서는 연구모델의 가설적 개념들이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보기 위한 내적 일관성 분석(internal consistency analysis)을 위한 신뢰도 계수(Cronbach's alpha) 값에 의해 신뢰성 분석을 실시하였다.

Cronbach's alpha 값은 전체적으로 척도의 질을 평가하는 계수로 사용되는데, 계수의 값이 낮다는 것은 항목의 표본들이 측정하고자 하는 개념을 제대로 반영하지 못함을 나타내며, 반대로 값이 높다는 것은 측정하고자 하는 개념의 모집단을 잘 반영하고 있다는 것을 나타낸다. 값이 어느정도일 때 만족할 만한 값인가는 조사의 목적에 따라 달라지지만, 일반적으로 Cronbach's alpha 값이 0.8 이상이면 매우 강한 일관성을 의미하며, 0.6 이상이면 신뢰성 충분한 것으로 인정된다(남궁근, 2012).

본 연구에서 2개이상의 측정항목이 있는 독립변수들 간의 신뢰성을 Cronbach's alpha 값을 통해 <표 16>와 같이 측정하였다. 이 때 각 변수들의 공분산을 이용하는 대신, 상관계수를 이용하여 알파값을 측정하기 위하여 표준화하여 산출하였다. 4개 문항으로 측정한 분권화는 0.79,

고임금은 0.80이며 5개 문항으로 측정한 광범위한 교육훈련은 0.80로서 신뢰성이 있는 것으로 확인됐다.

<표 16> 신뢰도 분석결과

변수		문항수	Cronbach's alpha
독립 변수	분권화	4	0.79
	고임금	4	0.80
	광범위한 교육훈련	5	0.80

2. 상관관계 분석

가설검증을 실시하기에 앞서, 변수들 간의 관련성 여부를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관분석은 종속변수와 독립변수 간의 인과관계를 살펴보는 것이 아니라 서로 동등한 위치에서 두 변수 간의 변화의 방향과 정도를 파악하여 어느 정도 밀접한가를 측정하는 분석기법을 말한다. 이러한 변수들 간의 관련성을 미리 살펴봄으로써 가설 검증에 앞서 어느 정도 정보를 미리 알 수 있다는 장점이 있다. 본 연구에서는 Pearson 분석을 하였다.

일반적으로 상관관계분석에서 변수 간의 상관계수값의 범위는 $-1 \leq r \leq +1$ 이며, r 의 절대값의 크기는 선형관계의 강도, 또는 정도를 나타낸다. 절대값이 1에 가까울수록 관계의 강도가 크다. 상관관계의 정도를 해석하는 데 있어서 학자들이 동의하는 기준은 없으나, 절대 값이 0.2~0.4인 경우에 낮은 상관관계, 0.4~0.7인 경우에 비교적 높은 상관관계 0.7~0.9인 경우에는 높은 상관관계, 0.9이상인 경우에 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 해석된다(남궁근, 2014). 본 연구에서는 변수 간 절대값이 대체로 큰 유의한 상관계수가 분권화와 고임금, 광범위한 교육훈련과 고임금 간에 나타나고 있다.

본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계 분석결과는 <표 17>과 같다.

<표 17> 상관관계 분석결과

구분	탐색적 혁신	분권화				고임금				광범위한 교육훈련				공조여부	노조유무	설립년도	근로자수
		업무 방법 자율	업무 속도 자율	팀원 채용 자율	팀원 훈련 자율	졸 업 대 신 임 금	과 장 임 금	부 장 임 금	성 과 분 배 제	경 력 상 담 제	멘 토 링	경 력 계 획	승 계 획	다 중 경 력 제			
탐색적 혁신	1.00																
분권화	업무 방법 자율	0.04 *	1.00														
	업무 속도 자율	0.06 *	0.81 *	1.00													
	팀원 채용 자율	0.03 -	0.34 *	0.37 *	1.00												
	팀원 훈련 자율	0.02 -	0.46 -	0.49 *	0.67 *	1.00											
고임금	졸 업 대 신 임 금	0.00 -	0.09 *	0.05 *	-0.01 -	0.09 *	1.00										
	과 장 임 금	-0.01 -	0.16 *	0.11 *	0.01 -	0.12 *	0.72 *	1.00									
	부 장 임 금	0.01 -	0.16 *	0.12 *	0.01 -	0.13 *	0.69 *	0.92 *	1.00								
	성 과 분 배 제	0.03 -	0.10 *	0.08 *	0.02 -	0.10 *	0.23 *	0.22 *	0.26 *	1.00							
광범위한 교육	경 력 상 담 제	0.04 *	0.12 *	0.10 *	0.04 -	0.10 *	0.21 *	0.20 *	0.22 *	0.16 *	1.00						
	멘 토 링	0.06 *	0.14 *	0.12 *	0.06 *	0.19 *	0.31 *	0.31 *	0.35 *	0.25 *	0.49 *	1.00					
	경 력 계 획	0.04 *	0.12 *	0.08 *	0.07 *	0.14 *	0.22 *	0.21 *	0.23 *	0.18 *	0.51 *	0.48 *	1.00				
	승 계 획	0.00 -	0.10 *	0.09 *	0.08 *	0.15 *	0.16 *	0.16 *	0.17 *	0.17 *	0.39 *	0.40 *	0.50 *	1.00			
	다 중 경 력 제	-0.01 -	0.11 *	0.08 *	0.04 -	0.12 *	0.17 *	0.16 *	0.17 *	0.14 *	0.45 *	0.37 *	0.45 *	0.42 *	1.00		
공조 여부		-0.12 *	0.10 *	0.09 *	0.02 -	0.11 *	0.09 *	0.12 *	0.13 *	0.13 *	0.07 *	0.20 *	0.07 *	0.09 *	0.07 *	1.00	
노조 유무		-0.05 *	0.02 -	0.01 -	-0.15 *	-0.06 *	0.23 *	0.27 *	0.24 *	0.02 -	0.13 *	0.17 *	0.12 *	0.06 *	0.08 *	0.23 *	1.00
설립 년도		-0.04 -	0.00 -	-0.01 -	-0.03 -	-0.03 -	0.18 *	0.20 *	0.17 *	-0.01 -	0.03 -	0.04 -	0.05 *	0.01 -	0.00 -	-0.00 *	0.29 *
근로 자수		0.00 -	0.03 -	0.04 -	-0.00 -	0.03 -	0.25 *	0.26 *	0.27 *	0.09 *	0.16 *	0.18 *	0.13 *	0.11 *	0.10 *	0.17 *	0.25 *

주) * : p < 0.05에서 통계적으로 유의미함을 뜻함

통제변수와 다른 변수와의 상관관계를 살펴보면 노조유무는 고임금과의 대졸초임 임금, 과장 임금, 부장 임금 그리고 공공조직 유무와 정(+)의 상관관계가 있다. 근로자 수는 고임금의 대졸초임 임금, 과장 임금, 부장 임금 그리고 노조 유무와 정(+)의 상관관계가 있으며, 설립년도는 과장임금, 노조유무와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 조절변수인 공공조직 여부는 노조유무와 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

독립변수와 다른 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 분권화의 팀원 채용결정의 자율권이 대졸신입 임금, 과장 임금, 부장 임금과 정(+)의 상관관계를 갖으며, 광범위한 교육훈련의 멘토링과도 정(+)의 상관관계를 갖으며 조절변수인 공공조직 여부와도 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 고임금의 대졸초임 임금, 과장 임금, 부장 임금은 광범위한 교육훈련의 경력상담제, 멘토링, 경력계획과 정(+)의 상관관계를 갖으며, 통제변수인 노조유무와 근로자수와 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 고임금의 성과배분제는 광범위한 교육훈련의 멘토링, 통제변수인 과장 임금과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 광범위한 교육훈련의 멘토링은 공공조직 여부와 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

제3절 가설검증

본 연구에서는 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신의 관계에 대한 가설을 검증하기 위한 로지스틱 회귀분석 및 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따른 조절효과 분석을 위한 위계적 회귀분석을 시행하였다.

1. 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신의 관계

본 연구는 고몰입 인적자원관리의 3가지 관행인 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련과 탐색적 혁신 간의 관계를 가설로 설정하였고, 이를 검증하기 위하여 <표 18>과 같이 로지스틱 회귀분석을 실시하였다.

가설 1. 고몰입 인적자원관리는 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

가설 1-1. 분권화는 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

가설 1-2. 고임금은 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

가설 1-3. 광범위한 교육훈련은 탐색적 혁신과 정(+)의 관계일 것이다.

분권화는 업무방법 결정자율권, 신규 팀원 채용결정 자율권, 팀원 훈련 결정 자율권이 모두 부(-)의 값을 보이고 있으나 95% 신뢰도를 기준으로 유의확률 0.05보다 커 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었으며, 업무속도 결정 자율권은 정(+)의 값을 보이고 있으며 유의확률 0.05보다 작아 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 분권화와 탐색적 혁신은 정(+)의 관계일 것이라는 가설 1-1은 부분채택 되었다.

<표 18> 로지스틱 회귀분석 결과

구분			회귀계수	표준오차	t-값
독립 변수	분권화	업무방법 결정 자율권	-0.29	0.27	0.27
		업무속도 결정 자율권	0.46	0.26	0.04
		신규 팀원채용 결정 자율권	-0.13	0.08	0.08
		팀원 훈련 결정 자율권	-0.12	0.17	0.46
	고임금	대졸신입 임금	0.00	0.00	0.36
		과장 임금	-0.00	0.00	0.03
		부장 임금	0.00	0.00	0.07
		성과배분제	0.08	0.09	0.37
	광범위한 교육훈련	경력상당제	-0.14	0.16	0.37
		멘토링제	0.09	0.12	0.47
		경력계획	0.19	0.14	0.18
		승계계획	-0.14	0.13	0.25
		다중경력제	0.11	0.16	0.49
통제 변수	노조유무		-0.16	0.19	0.41
	설립년도		-0.00	0.00	0.21
	근로자수		-0.03	0.00	0.46
상수항			-0.61	0.67	0.92
R-squared			0.02		

고임금은 대졸신입 임금, 부장 임금, 성과배분제가 정(+)의 값을 보이고 있으나 95% 신뢰도를 기준으로 유의확률 0.05보다 커 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었으며, 과장 임금이 부(-)의 값을 보이고 있으며 유의확률 0.05보다 작아 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 고임금과 탐색적 혁신은 정(+)의 관계일 것이라는 가설 1-2는 기각되었다.

광범위한 교육훈련은 멘토링제, 경력계획, 다중경력제가 정(+)의 값을 보이고 있으나 95% 신뢰도를 기준으로 유의확률 0.05보다 커 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었으며, 경력상담제와 승계계획은 부(-)의 값을 보이고 있으며 유의확률 0.05보다 커 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다. 따라서 광범위한 교육훈련과 탐색적 혁신은 정(+)의 관계일 것이라는 가설 1-3은 기각되었다.

광범위한 교육훈련은 탐색적 혁신에 영향을 미치지 않은 것으로 나타나며, 고임금에서는 과장 임금이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 검증하고자 하는 바와 반대 방향의 효과를 나타내었다. 결론적으로 분권화에서 업무속도 결정 자율권이 탐색적 혁신에 영향을 미치는 요인인 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직의 탐색적 혁신의 가능성을 제고하기 위해 선택해야 하는 고몰입 인적자원관리의 관행이 무엇인지 판단할 수 있음을 시사한다. 다시 말해 고임금, 광범위한 교육훈련 등의 고몰입 인적자원관리 관행은 탐색적 혁신에 영향을 갖지 않지만 분권화는 조직의 탐색적 혁신의 가능성에 영향을 줄 수 있음을 알 수 있다.

2. 조직유형의 조절효과 검증

조절변수의 조절효과를 파악하는 데 사용되는 방법은 서로 다른 두 집단의 상관계수(독립변수와 종속변수 간의 관계의 정도)를 비교하는 부분집단 상관관계분석(subgroup correlation analysis)과 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)으로 대별된다. 전자의 경우 속성에 따라 집단을 구분하여 관련변수와 상관관계 차이를 비교하는 방법으로, 이 방법의 기본적인 개념은 속성이 다른 집단은 다른 특성을 나타낸다는 차별적 타당성(differential validity)에 기초하고 있다. 이에 비해 위계적 회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 항목으로 추가했을 때 설명력 R^2 값이 통계적으로 유의하게 증가하는가의 여부를 통해 조절효과를 검증하는 것이다. 본 연구에서는 조절효과 검증을 위한 분석방법을 위계적 회귀분석을 사용하였다.

조절변수(Z)가 독립변수(X)와 종속변수(Y)간의 관계에서 가정된 조절효과를 갖는지 여부는 아래와 같이 3단계로 구성된 위계적 회귀분석을 통해서 검증될 수 있다.

$$\text{제1단계 : } Y = a + b_1X + \varepsilon$$

$$\text{제2단계 : } Y = a + b_1X + b_2Z + \varepsilon$$

$$\text{제3단계 : } Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + \varepsilon$$

Y = 탐색적 혁신 여부, X = 고물입 인적자원관리 관행, Z = 조직유형

XZ = 고물입 인적자원관리 관행과 조직유형의 상호작용항

a = 회귀상수, b_1, b_2, b_3 = 회귀계수, ε = 잔차항

이와 같은 위계적 회귀분석의 과정에서 마지막 3단계에서 고물입 인

적자원관리 관행 변수와 조직유형 간의 상호작용항(독립변수×조절변수)을 투입하였을 때 설명력(R^2)가 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 해당되는 고물입 인적자원관리 관행과 조직유형 변수 간에 상호작용이 있으며, 이 때 조직유형의 조절효과가 있다고 해석할 수 있다.

가설 2. 고물입 인적자원관리는 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2-1. 분권화가 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2-2. 고임금이 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2-3. 광범위한 교육훈련이 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형(공공조직, 민간조직)에 따라 다르게 나타날 것이다.

가설 2는 조직유형이 고물입 인적자원관리의 3가지 관행인 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련에 대하여 조절효과가 있는지 여부를 조사하기 위한 가설이며, 이에 대한 분석을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

먼저 가설 2-1은 분권화가 탐색적 혁신에 미치는 영향이 조직유형에 의해 조절되는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 탐색적 혁신을 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 분권화 변수를 투입하고, 그 다음으로 조직유형 변수를 투입한 후, 분권화와 조직유형의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력(R^2)의 변화가 통계적으로 유의한지를 분석하였는데 <표 19-1>은 분석결과를 정리한 것이다. R^2 는 해당되는 모든 변수들이 회귀식에 투입되었을 때 설명해주는 분산을 말한다.

탐색적 혁신에 대해 분권화의 설명력은 0.6%로 낮게 나타났으며, 조직유형을 추가로 투입했을 때 설명력은 2.6%로 증가하였다. 그리고 분권

화와 조직유형의 상호작용항을 회귀식에 투입한 결과 3.1%로 증가하였으며, 이러한 증가분은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않았다($p>0.05$). 이는 조직유형 변수가 분권화가 탐색적 혁신을 설명해 주는 정도를 통계적으로 유의하지 않게 증가시킨다는 것을 의미하는 것으로서, 가설 2-1은 기각되었다.

<표 19-1> 조직유형의 조절효과(분권화)

종속변수 : 고임입 인적자원관리					
투입순서		R^2	ΔR^2	ΔF	유의도
1	분권화	.006	.006	2.611	.034
2	분권화 조직유형	.025	.020	35.536	.000
3	분권화 조직유형 분권화*조직유형	.031	.005	1.194	.299

다음으로 가설 2-2은 고임금이 탐색적 혁신에 미치는 영향이 조직유형에 의해 조절되는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 탐색적 혁신을 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 고임금 변수를 투입하고, 그 다음으로 조직유형 변수를 투입한 후, 고임금과 조직유형의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력(R^2)의 변화가 통계적으로 유의한지를 분석하였는데 <표 19-2>은 분석결과를 정리한 것이다. R^2 는 해당되는 모든 변수들이 회귀식에 투입되었을 때 설명해주는 분산을 말한다.

탐색적 혁신에 대해 고임금의 설명력은 0.7%로 낮게 나타났으며, 조직유형을 추가로 투입했을 때 설명력은 2.5%로 증가하였다. 그리고 분권

화와 조직유형의 상호작용항을 회귀식에 투입한 결과 2.6%로 증가하였으며, 이러한 증가분은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않았다($p>0.05$). 즉 고임금이 탐색적 혁신에 미치는 영향은 조직유형에 의해 달라지지 않다는 것을 나타내주고 있으므로 가설 2-2은 기각되었다.

<표 19-2> 조직유형의 조절효과(고임금)

종속변수 : 고물입 인적자원관리					
투입순서		R ²	△R ²	△F	유의도
1	고임금	.007	.007	2.940	.019
2	고임금 조직유형	.025	0.18	32.50	.000
3	고임금*조직유형	.026	.001	.498	.737

가설 2-3은 광범위한 교육훈련이 탐색적 혁신에 미치는 영향이 조직유형에 의해 조절되는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 절차에 따라 체계적 회귀분석을 실시하였다. 탐색적 혁신을 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 광범위한 교육훈련 변수를 투입하고, 그 다음으로 조직유형 변수를 투입한 후, 광범위한 교육훈련과 조직유형의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력(R²)의 변화가 통계적으로 유의한지를 분석하였는데 <표 19-3>은 분석결과를 정리한 것이다. R²는 해당되는 모든 변수들이 회귀식에 투입되었을 때 설명해주는 분산을 말한다.

탐색적 혁신에 대해 광범위한 교육훈련의 설명력은 0.7%로 낮게 나타났다으며, 조직유형을 추가로 투입했을 때 설명력은 2.6%로 증가하였다. 그리고 분권화와 조직유형의 상호작용항을 회귀식에 투입한 결과 3.1%

로 증가하였으며, 이러한 증가분은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않았다($p>0.05$). 따라서 광범위한 교육훈련과 탐색적 혁신사이의 관계가 조직유형에 따라 조절될 것이라는 가설 2-3은 기각되었다.

<표 19-2> 조직유형의 조절효과(광범위한 교육훈련)

종속변수 : 고몰입 인적자원관리					
투입순서		R ²	△R ²	△F	유의도
1	교육훈련	.007	.007	2.374	.037
2	교육훈련 조직유형	.026	.019	35.234	.000
3	교육훈련*조직유형	.031	.005	1.732	.124

이상의 가설검증 내용을 정리하면 고몰입 인적자원관리의 관행인 분권화(업무방법 결정 자율권, 업무속도 결정 자율권, 신규팀원 채용결정 자율권, 팀원훈련 결정 자율권), 고임금(대졸 신입 임금, 과장 임금, 부장 임금, 성과배분제) 및 광범위한 교육훈련(경력상담제, 멘토링제, 경력계획, 승계계획, 다중경력제)이 탐색적 혁신과 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 분권화에 대한 가설 1-1에서 업무속도 결정 자율권에 있어서만 부분적으로 채택되었으며, 고임금에 대한 가설 1-2, 광범위한 교육훈련에 대한 가설 1-3에서는 기각되었다. 즉 고임금과 광범위한 교육훈련은 탐색적 혁신에 영향을 미치지 않은 반면, 분권화는 탐색적 혁신에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

다음으로 조직유형이 고몰입 인적자원관리의 3가지 관행인 독립변수 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련과 탐색적 혁신간의 조절효과에 관한

분석에서는 모두 통계적으로 유의미한 조절효과가 나타나지 않았다.

이상의 가설검증 결과를 정리하면 <표 20>과 같다.

<표 20> 가설 검증내용 정리

독립변수 (고물입 인적자원관리)	종속변수 (탐색적 혁신)	조절변수 (조직유형)
분권화	O	X
고임금	X	X
광범위한 교육훈련	X	X

제 5 장 결 론

제1절 연구결과 요약

본 연구는 탐색적 혁신에 영향을 주는 요인들을 고몰입 인적자원관리의 관행인 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련으로 나누어 분석하였다. 또한 조직유형을 공공조직과 민간조직으로 나누어 이것이 갖는 조절효과도 분석하였다.

독립변수별 측정항목을 4~5개로 하여 총 12개의 하위변수가 탐색적 혁신과 정(+)의 관계를 가지는지 분석하였으며, 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행연구에 대한 검토를 시행하였고, 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신간의 직접적인 관계를 다룬 연구가 많지 않았으며, 양자간 관계에 대한 실증연구도 부족하다는 것을 발견했다. 이와 함께 조직유형을 반영한 연구결과는 전무하였다. 따라서 본 연구는 공공조직과 민간조직이라는 조직유형을 포함한 연구모형과 연구가설을 도출하여 분석을 하였다.

실증분석을 하기 위하여 2013년 실시된 한국노동연구원의 사업체패널 조사를 활용하여 공공조직 119개, 민간조직 1,656개로 구성된 1,775개의 표본에 대한 설문결과를 확보하여 실증분석을 실시하였고 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

분권화와 탐색적 혁신간의 관계는 부분적으로 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났다. 즉 업무수행 속도에 대한 자율권을 부여하여 분권화의 수준을 높일수록 탐색적 혁신을 추구하는 정도가 높을 것이라는 점을 확인하였다. 반면, 고임금 및 광범위한 교육훈련과 탐색적 혁신의 관계에서는 통계적인 유의성을 확인할 수 없었다. 즉 고임금과 광범위한 교육훈련의 수준과 탐색적 혁신을 추구하는데 유의한 관계가 없다는 점을 확인하였다.

또한 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신 사이에 조직유형의 조절적 영향을 분석한 결과 분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련 모두 조절적 영향이 없는 것으로 분석됐다. 즉 조직이 고몰입 인적자원관리를 통해 탐색적 혁신을 추구하고자 할 때 그 조직이 공공조직인가 민간조직인가는 아무런 관련이 없다는 것을 확인했다.

분석결과 고임금과 광범위한 교육훈련은 탐색적 혁신에 영향을 미치지 않으며, 분권화만 부분적으로 탐색적 혁신에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

제2절 시사점

본 연구에서는 분권화를 통한 고몰입 인적자원관리가 조직의 탐색적 혁신에 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 분권화 수준을 높이는 것은 작업시스템(work system) 영역에서 고몰입 인적자원관리가 높은 자율성과 책임성이 부여되는 우발적인 직무설계를 강조한다는 것으로 볼 수 있으며, 종업원의 영향력(employee influence) 영역에서 고몰입 인적자원관리가 개인역량과 몰입으로 결정되는 인적자본이 조직에서 발휘될 기회를 부여하기 위해서 임파워먼트를 통해 가치를 직접 창출하는 조직구성원에게 의사결정권을 부여해야 함을 강조한다고도 볼 수 있다.

다시 말해 기존의 인적자원방식은 조직의 전략에 따라 사업이 결정되면 조직구성원의 핵심직무 및 추진 일정 등이 정해지고 그에 따라 목표하는 기간동안 직무수행에 필요한 사람을 채용하고 교육훈련을 시킨다는 전략계획관점을 조직이 가지고 있지만, 고몰입 인적자원관리는 사람이 있고 이들이 창출하는 새로운 사업에 따라 필요한 직무가 우발적으로 형성된다는 관점을 가진다. 따라서 조직구성원이 단순히 결정된 직무를 수

행하는 것이 아니라 더 높은 수준의 자율성과 책임을 부여받게 될 수 있는 것이다. 따라서 분권화 수준을 높이기 위해서는 하향식 인사관리가 아닌 상향식 인사관리의 관행이 이루어져야 한다.

이렇게 조직구성원이 부여받은 의사결정권을 실제 원활하게 실행할 수 있도록 하기 위해서는 평등주의에 입각하여 기업의 정보와 지식을 기꺼이 공유하는 문화를 형성하고 직책 간 또는 사람 간에 보다 평등한 관리방식이 정착시켜야 하는 것이 매우 중요하다. 조직 구성원이 조직 내에서 활동에 참여하는 과정에서 직급격차로 인해 핵심정보로부터 소외된다면 분권화의 확대는 공허한 주장에 불과할 것이기 때문이다

제3절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 고몰입 인적자원관리가 탐색적 혁신에 미치는 영향이 부분적으로 있다는 것을 분석하였고, 조직유형에 따른 조절적 영향은 없는 것으로 확인하였다. 그러나 변수 측정에 2차 자료를 활용하여 측정부분의 한계를 지니고 있고, 이러한 부분이 통계분석의 과정과 결과분석의 한계로 이어지는 등 연구의 한계를 가지고 있어 향후 후속 연구에서 보완되어야 할 것이다. 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 Pfeffer(1998)가 제시한 용안정, 신중한 선발관리, 자주관리팀과 분권화, 광범위한 교육훈련, 신분적 차별의 감소, 정보의 공유, 고임금과 유연한 임금체계 등 7가지 인적자원관리 관행을 주로 참조하여 분석에 활용하고자 하였으나 3가지의 변수만(분권화, 고임금, 광범위한 교육훈련) 독립변수로 사용하고 나머지 4가지 변수를 사용하지 못하여 독립변수를 제한적으로 선정하였다. 따라서 본 연구에서 사용한 독립변수가 고몰입 인적자원관리의 관행들을 정적하게 대변하지 못하고 있는 한계를 지니고 있다.

둘째, 본 연구가 지닌 자료의 한계점이다. 본 연구는 2013년 사업체패널조사 자료를 대상으로 하였는데, 가장 최근에 이루어진 2015년 사업체패널조사 자료를 사용하지 않고 그 보다 더 이전 시점인 2013년의 자료를 사용하였으며, 공공조직의 응답수가 민간조직 대비 지나치게 작아 정확한 비교 통계 분석에 한계가 있었다.

셋째, 자료의 특성상 측정 대상 변수에 한계가 있었다. 기존의 자료를 활용하기 때문에 각 변수에 대한 측정항목을 자유롭게 구성할 수가 없었고 변수별 측정항목의 구성이 많지 않아 변수의 측정항목을 보다 유의하게 보강하지 못하였다. 그리고 패널데이터를 사용하였음에도 2013년도 시점에 대한 자료만 활용하였다.

넷째, 가설설정의 이론적 근거가 더 보강되어야 할 필요가 있다. 본 연

구에서는 기존의 연구에서 개별적으로 논의 되었던 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신을 연결시켜 양자간의 인과관계를 실증적으로 검증하고자 하였다. 그러나 혁신을 탐색적 혁신이라는 유형을 특화시켜 고몰입 인적자원관리가 여기에 미치는 영향을 분석하는 기존 연구가 없어서 가설 설정의 이론적 근거가 다소 부족하다고 볼 수 있다.

향후 고몰입 인적자원관리와 탐색적 혁신에 대한 연구는 이론적 근거를 더욱 보강할 필요가 있고, 사업체패널데이터를 사용하고자 할 경우 2기 이상의 패널데이터를 통해 고몰입 인적자원관리 제도가 탐색적 혁신에 지속적 관계를 가지는가를 연구함으로써 탐색적 혁신의 도입과 확산의 관점에서 분석을 한다면 더 실효성있는 연구가 될 것이다. 또한 고몰입 인적자원관리 뿐만 아니라 탐색적 혁신에 영향을 미치는 다양한 요인을 분석대상으로 삼아 독립변수를 풍부하게 구성하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

<국내논문>

- 김건식. (2013). 고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향- 혁신 분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 21(1), 65-109.
- 김동배. (2012). 몰입형 인사 관행이 연구개발팀 창의성에 미치는 영향. 노동정책연구, 12(3), 89-117.
- 김동배, 이인재. (2009). 인사 관행이 기술혁신에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 33(3), 1-26.
- 김진희 · 심원술. 2006. 경영 전략과 인적자원관리의 적합성에 따른 조직성과 차이. 「인사조직연구」(한국인사조직학회), 14(1): 53-87.
- 김학수. (2011). 협력적 경쟁의 인사제도 및 실행이 혁신성장에 미치는 영향. 고려대학교 박사학위논문.
- 고영심, 강영순. (2015). 개인-환경적합성, 다중초점 몰입, 다중초점 조직시민행동간 차별적 영향관계와 몰입유형의 매개효과. 조직과 인사관리연구, 39(2), 63-97.
- 김효정, 박남규(2010), “활용(Exploitation)과 탐험(Exploration)에 대한 실증연구 결과가 제기하는 개념적 이슈와 향후 연구과제,” 전략경영연구, 13(4), 1-34.

- 배종석·박오원. 2005. 전략적 인적자원관리와조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석.
「인사조직연구」(한국인사조직학회), 13(2): 147-185.
- 배호영. (2015). 중소기업의 고용불안정성과 조직유효성간의 관계.
경영연구, 30(3), 111-137.
- 배종석. 2013. 「인적자원론」, 서울: 홍문사.
- 설현도. (2014). 변혁적 리더십이 사회적 자본과 지식 공유에 미치는 영향. 한일경상논집, 62, 45-70.
- 안경섭·윤미정. (2009). 공공기관의 혁신활동의 방향성과 조직성과와의 관계. 「한국정책과학학회보」. 13(4): 71-91
- 양승주, 손승연, 박희태. (2016). 상사의 비인격적 행동, 구성원의 리더인정 및 자기효능감이 지식공유에 미치는 영향: 심리적 반발이론을 중심으로. 기업 경영연구, 68(0), 171-197.
- 하성욱, 심덕섭. (2013). 고몰입형 인적자원관리와 경영성과 간의 관계에 관한 연구. 「인적자원관리 연구 제20권 제5호」, 133~155.
- 허찬영·이현도. 2006. 고성과 지향의 전략적인적자원관리와 기술혁신: 노동자 태도의 매개효과. 「노동정책연구」(한국노동연구원),6(4): 195-231.

<해 외 논문>

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 22, 123-167.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work system pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Benner, M.J. and M. Tushman (2002), "Process management and te

Benner, M.J. and M. Tushman (2002), "Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries." *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-706.

Benner, M.J. & Tushman, M.L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 2: 238-256.

Collins, C. J., & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM: tests of universalistic, contingency, and configurational

performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802 - 835.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluation social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shally, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.

Henderson, R.M. & Clark, K.B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technology and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 9-30.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of efforts-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 73(3), 287-302.

Levinthal, D.A. & March, J.G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.

- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 1: 71-87.
- O'Reilly, C.A. III. & Tushman, M.L. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82, 4: 74-81.
- Paauwe, J. (2009). Human resource management and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-42.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

Abstract

The Impact of Highly Committed Human Resource Management on Exploratory Organizational Innovation

MIN YOUNG-JIN

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to analyze how high-involvement human resource management affects exploratory innovation and to analyze whether these effects are different according to public and private organizations.

The types of innovation include the exploitation of an organization's existing capabilities and the development of new capabilities, and its utilization is characterized by short-term profitability and stable performance. It is difficult to generate and has high non-uniformity.

In addition, the researchers have focused on the fact that organizational competitiveness is low in the long run if they are not interested in exploratory innovation.

On the other hand, in the existing human resource management field, it has been revealed that high-commitment human resource management has a positive effect on the creation of organizational performance, and attention is paid to high-commitment human resource management by paying attention to the fact that organizational innovation is included in such positive influence. The scope of the study was limited by its impact on one of the two types of exploratory innovation.

In this study, empirical studies were conducted through literature and organizational unit panel findings related to the relationship between high commitment HRM and organizational innovation types. First, theories and literature related to decentralization, high wage, extensive training and exploration innovation, which are high - commitment human resource management practices, were analyzed and factors influencing the causal relationship between them were derived. Based on the research models and hypotheses established, the Korea Labor Institute (KLI) analyzed the results of the business panel survey conducted in 2013 and analyzed the control effect of the organizational types (public organizations, private organizations).

As a result, it is analyzed that there is a partial statistical significance between decentralization and exploratory innovation, and high wages and extensive education and training are not exploratory innovation and statistical significance. The analysis of the

organizational type 's moderating effect between high commitment HR management and exploratory innovation showed no moderating effect.

This study confirmed that high - commitment human resource management through decentralization can affect organizational innovation. Increasing the level of decentralization can be seen as emphasizing contingent job design in which high-commitment human resource management is given high autonomy and accountability in the area of work systems. And emphasizes the need to give decision-making powers to organizational members who directly create value through empowerment in order to give human capital, which is determined by individual competence and commitment, .

Keywords : high commitment human resource management, exploratory innovation, decentralization, organization type

Student Number: 2018-23914